

marketing

Philip Kotler

Kotler, Philip Marketing 1 Philip Kotler; tradução H. de Barros; revisão técnica Dilsort Gabriel dos Santos e Marcos Cortez Campornar. - - Ed. compacta. - - São Paulo: Atlas, 1996.

Sumário

Prefácio, 25

Parte 1 - Conceituação da Administração de Marketing, 29

1 TAREFAS E CONCEITOS DA ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, 29
Marketing, 30

As necessidades e desejos do homem, 31

Produtos, 31

Troca, 32

Mercado, 32

Marketing, 33 Administração de marketing, 34

Tarefas de administração de marketing, 34 Conceitos da
administração de marketing, 39

Conceito de produto, 39

Conceito de vendas, 40

Conceito de marketing, 42

O conceito societal de marketing, 44 Sumário, 46 Questões e
problemas, 47

2 - O SISTEMA DE MARKETING E O MEIO AMBIENTE, 48

Visão global do sistema de marketing, 48

O sistema central de marketing, 50

Intermediários de marketing, 50

Fornecedores, 52

Concorrentes, 52

Exemplo de sistema de marketing de uma empresa, 54 Públicos, 59

A comunidade financeira, 60

Imprensa independente, 60

órgãos governamentais e legisladores, 61

Interesses de grupo, 62

O público geral, 63

Macroambiente, 63

O conceito de ecossistema, 64

Conceito de ameaça ao meio ambiente, 64

Demografia, 66

Economia, 68

Lei pol(ítica, 69

Tecnologia, 71

Cultura, 72

Sumário, 73

Questões e problemas, 73 3 - MARKETING ESTRATÉGICO, 75 Análise
das oportunidades, 76



0	conceito de oportunidade de marketing,	77
0	estabelecimento dos objectivos da empresa,	82
	Objectivo e missão da empresa,	83
	Objectivos da empresa,	83
	Desenvolvimento da estratégia mercadológica,	87
	Segmentação de mercado,	88
	Posicionamento de marketing,	89
	Estratégia de penetração nos mercados,	89
	Estratégia de composto de marketing,	90
	Estratégia de época,	91
	Formulação de planos,	92
	Metas de vendas,	93
	Orçamento global de marketing,	93
	Alocação do composto de marketing,	93
	Determinação de preço,	94
	Alocação do orçamento de marketing aos produtos,	94
	Implementação e controle,	94
	Sumário,	95
1	o Questão e problemas,	96
	Parte II - Análise das oportunidades de marketing,	97
4	- MERCADOS DE BENS DE CONSUMO E O COMPORTAMENTO DO COMPRADOR,	97
	Aspectos essenciais do mercado,	98
	Características gerais do mercado consumidor,	99
	Importantes submercados consumidores,	99
	Dimensões geográficas do mercado consumidor,	100
	Objectos no mercado consumidor,	101
	Bens duráveis, não duráveis e serviços,	101
	Bens de conveniência, bens comparáveis e bens de uso especial,	102
	Objectivos visados pelos compradores de bens de consumo,	102
	Modelo de aprendizagem,	103
	Modelo psicanalítico,	104
	Modelo sociológico,	106
	Modelo económico,	109
	Modelo de hierarquia das necessidades,	110
1	0 Organização de compra do consumidor,	111
	Identificação da unidade de tomada de decisão,	111
	Características familiares,	113
	Operações de compra do consumidor,	114
	Tipos de situações de compra do consumidor,	114
	Estrutura da decisão de compra,	115
	Estágios do processo de compra,	116
	Variáveis exógenas do comportamento de compra do consumidor,	127
	Sumário,	128
	Questões e problemas,	129
5-	OS MERCADOS PRODUTOR, REVENDEDOR E GOVERNAMENTAL,	130
	Mercado produtor,	130
	Objectivos do mercado produtor,	133

Objectivos visados pelos compradores industriais, 135

A organização de compra do produtor, 137

Operações nas compras do produtor, 138

.. mercado revendedor, 140

Objectivos no mercado revendedor, 140

Objectivos visados pelos compradores revendedores, 142

Organização de compra do revendedor, 143

Operações na compra do revendedor, 145

Mercado governamental, 146

Objectivos no mercado governamental, 147 Objectivos dos
compradores governamentais, 147 Organização das compras
governamentais, 147

Sumário, 149

Questões e problemas, 1 50

6- MENSURAÇÃO E PREVISÃO DA DEMANDA, 151

Principais conceitos na mensuração da demanda, 1 51

Demanda de mercado, 152

Previsão de mercado, 1 55

Potencial de mercado, 1 55

Demanda de empresa, 157

Previsão da empresa, 159

Potencial da empresa, 160

Métodos de se estimar a demanda corrente, 160

Potenciais territoriais, 161

Métodos para se estimar a demanda futura, 165

Levantamento das intenções dos compradores, 166 Composto da
opinião da força de vendas, 168 Opinião de especialista, 170

Método de teste de mercado, 171 Análise de séries cronológicas,
171 Análise estatística da demanda, 173

Sumário, 174

Questões e problemas, 175

Parte 111 - Planeamento do programa de marketing, 177

7 - SEGMENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DO MERCADO, 177

Análise lógica para a segmentação de mercado, 177

Exigências para segmentação eficaz, 179

Benefícios de segmentação, 180

Bases para segmentação de mercados, 181
Segmentação geográfica, 183 Segmentação demográfica, 183
Segmentação psicográfica, 185

Objectivo de mercado, 189

12 Marketing indiferenciado, 189

Marketing diferenciado, 190

Marketing concentrado, 191

Seleção da estratégia de marketing, 192

Avaliando o valor dos diferentes segmentos de mercado, 193

Sumário, 195

Questões e problemas, 195

8 - PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DE MARKETING, 197 Visão global do
processo anual de planeamento de marketing, 197 Determinando os
objectivos e os orçamentos da empresa, 198

Um exemplo, 200 Planejamento do produto, 201

Antecedentes do produto, 202

Projeções de vendas e lucros, 203

Um exemplo de projecção de vendas e lucros, 204

Desenvolvimento da estratégia, 207

Posicionamento do produto, 208

Nível das despesas de marketing, 210

Composto de marketing, 211

Alocação de marketing dos mercados visados, 217

Plano de acção e controles, 221

Sumário, 221

Questões e problemas, 222

Parte I V - Formulação da estratégia de produto, 224

9 - ESTRATÉGIA DE PRODUTO E MARCAS, 224

O conceito de um produto, 224

Estratégia de composto de produto, 226

Itens, linhas e agregação de produtos, 226

Amplitude, profundidade e consistência do composto de produto,
226

Estratégias alternativas do composto de produto, 227

O composto do produto ótimo, 228

Estratégia de marca, 232

Marcas, 233

Marcas de fabricantes versus marcas de distribuidores, 234

Marcas de família e marcas individuais, 235

Sumário, 238

Questões e problemas, 239

13

10 - ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVO PRODUTO, 240 O dilema do desenvolvimento do novo produto, 240

Escassez de inovações, 241 Mercados segmentados, 241 Crescentes exigências sociais e governamentais, 241 Alto custo do desenvolvimento de novos produtos, 241 Alto índice de fracassos, 242 Redução do período de sucesso, 242

Arranjos organizacionais eficazes, 243

Geração de idéias, 245

Fontes de idéias para novos produtos, 245 Técnicas de geração de idéias, 246

Seleção, 249

Método de avaliação das idéias de produtos, 250

Desenvolvimento conceitual e teste, 251

Desenvolvimento do conceito, 251 Produto e posicionamento da marca, 252 Teste do conceito, 253

Análise comercial 254

1 Estimativa de vendas futuras, 254 Estimativa de custos e lucros futuros, 259

Desenvolvimento do produto, 260

Desenvolvimento de protótipos e teste de preferência do consumidor, 261

Denominação de marca, 261 Embalagem, 262

Teste de marketing, 264

Razões para o teste de marketing, 265 Métodos para o teste de mercado, 266 Quantas cidades-teste?, 266 Quais cidades?, 266 Quanto tempo o teste deve durar?, 267 Que informações se deve coletar durante o teste, 267 Que se deve fazer depois do teste?, 268

Comercialização, 269

O processo de adoção pelo consumidor, 270

Conceitos na difusão da inovação, 271

Proposições sobre o processo de adoção pelo consumidor, 272

Sumário, 276

14 Questões e problemas, 276

lar

1 1 ESTRATÉGIA DE CICLO DE VIDA DO PRODUTO, 278

O conceito de ciclo de vida do produto, 278

Estágios do ciclo de vida do produto, 279
Ciclo de vida da classe, da forma e da marca do produto, 281
Estágio de introdução, 282
Estratégias de marketing no estágio de introdução, 283
Estágio de crescimento, 284
Estratégias de marketing no estágio de crescimento, 285
Estágio de maturidade, 285

Estratégias de marketing no estágio de maturidade, 286
Grande empresa versus pequena empresa, 288
Estágio de declínio, 291

Estratégias de marketing no estágio de declínio, 292
Sumário, 294
Questões e problemas, 295

Parte V - Concentração de esforços sobre o composto de marketing, 296

12 - DECISÕES DE PREÇO, 296
Determinação de preço na teoria, 297

Modelo teórico da determinação de preço, 297
 à questão dos objectivos, 298
A questão das múltiplas partes, 299
 à questão da interacção do composto de marketing, 300
 à questão da estimativa da demanda e custo, 301
Determinação de preço na prática, 301

Determinação de preço orientada para os custos, 301
Determinação de preço orientada para a demanda, 305
Determinação de preço orientada para concorrência, 306
Princípios das alterações de preço, 310

As reacções dos compradores às mudanças de preços, 310
Reacções dos concorrentes às mudanças de preços, 314
O uso da teoria da decisão para as mudanças de preços, 315
Como reagir às alterações de preços, 317
Determinação de preço de linha de produto, 320

Demanda inter-relacionada, 320
Custo inter-relacionado, 320
15

Efeito da concorrência, 321
Princípios alternativos para a fixação de preços para a linha de produtos, 321

Outros problemas, 323
Sumário, 324

Questões e problemas, 325
13 - DECISÕES DE CANAL, 326

Natureza e tipos de canais de marketing e intermediários, 327
Número de estágios de canal, 327 Tipos de fluxos de canal, 328
Por que são usados intermediários?, 330

Mudança de empresas do canal, 333
Crescimento do sistema vertical de marketing, 334 Crescimento dos sistemas horizontais de marketing, 336 A posição da empresa individual no canal, 337 Competição e conflito de canal, 338

Decisões de projectos de canal, 339

Escolhemos os canais ou somos escolhidos por eles?, 339
Determinação dos objectivos e restrições, 339
Distinção das melhores alternativas de canal, 342
Avaliação das principais alternativas de canal, 346

Decisões de administração de canal, 350

Seleccção dos membros do canal, 350
Motivação dos membros do canal, 351
Avaliação dos membros do canal, 352

Decisões de modificação de canal, 353

Uma abordagem conceitual ao problema de modificações de canais, 355
Sumário, 356

Questões e problemas, 357
14 - DECISÕES DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA, 358

Escopo de distribuição física, 359
O objectivo da distribuição física, 360

Nível de serviço (output), 360
Custo do serviço (input), 362
16 O objectivo, 362
Principais alternativas na estratégia de distribuição física, 363

única fábrica, único mercado, 363

única fábrica, mercados múltiplos, 364
Fábricas múltiplas, mercados múltiplos, 368
Decisões de estoque, 369

Tipos de decisões de estoque, 370
Decisões de localização, 373

Tipos de decisões de localização, 373
Responsabilidade organizacional para a distribuição física, 377

Divisão de autoridade, 377
Alternativas organizacionais, 377
Sumário, 378
Questões e problemas, 378

15 - DECISÕES DE COMUNICAÇÃO - PROMOÇÃO, 380

Modelos de processo de persuasão, 381
Modelo retórico, 381
Modelo de propaganda, 381
Modelo de negociação, 382
O modelo de comunicação, 382

Receptor, 383
Canais, 387
A mensagem, 390
Emitente, 395 O modelo de promoção, 397
Propaganda, 398
Venda pessoal, 399
Publicidade, 399
Promoção de vendas, 400
O composto de promoção, 401

O composto da promoção nas vendas industriais em comparação
com as vendas ao consumidor, 402
Composto de promoção e organização de marketing, 406
Sumário, 407
Questões e problemas, 407

16 - DECISÕES DE PROPAGANDA, 409

Propósito da propaganda, 409
O poder da propaganda, 410

17

Definição das metas da propaganda, 411
Quais são as maiores decisões de propaganda?, 412

Volume do orçamento de propaganda, 412

Métodos usuais para se determinar o orçamento de propaganda, 412

Modelos de decisão para estabelecer orçamentos de propaganda, 414

Desenvolvimento da mensagem, 420

Criação da mensagem, 421

Avaliação e selecção de mensagem, 422

Realização da mensagem, 423

Quanto anúncios devem ser criados? 424

Selecção de mídia, 424

Escolha entre as principais categorias de mídia, 425

Selecção de veículos de mídia específicos, 425

Programação das despesas de propaganda, 429

.. problema de macroprogramação, 429

.. problema de microprogramação, 430

Mensuração da eficácia da propaganda, 432

ò pesquisa de efeito-comunicação, 433

ò pesquisa do efeito-vendas, 435

Sumário,, 437

Questões e problemas, 437

17 - DECISÕES DE FORÇA DE VENDAS, 439

O relacionamento entre o comprador e o vendedor, 440

As tarefas do vendedor, 441

Tamanho da força de vendas, 442

Abordagem da produtividade do vendedor, 442

Abordagem da carga de trabalho do vendedor, 443

Projecto da força de vendas, 444

Estrutura da força de venda, 444

Projecto por zona, 446

Recrutamento e selecção de vendedores, 448

Importância de uma selecção cuidadosa, 448

O que faz um bom vendedor?, 449

Procedimentos de recrutamento, 450

Procedimentos de avaliação de candidatos, 450

Treinamento dos vendedores, 451

18 Remuneração dos vendedores, 452

O nível de remuneração, 453

Os elementos da remuneração, 454

A estrutura da remuneração, 457

Supervisão de vendedores, 457

Direcção de vendedores, 458
Motivação de vendedores, 461
Avaliação dos vendedores, 463

Buscas de informação, 464
Avaliação formal do desempenho, 466
Sumário, 468
Questões e problemas, 469

Parte VI - Administração do programa de marketing, 470

18 - ORGANIZAÇÃO DE MARKETING, 470

A evolução do departamento de marketing, 470

Simples departamento de vendas, 470
Departamento de vendas com funções auxiliares, 471
Departamento de marketing distinto, 471
Moderno departamento de marketing, 471
Moderna empresa orientada para marketing, 471
Maneiras de organizar o moderno departamento de marketing, 472

Organização por funções, 472
Organização por produtos, 473
Organização por mercado, 478
Organização produto/mercado, 479
Organização por divisões, 480
" confronto do marketing com os outros departamentos, 481

Tipos de conflitos interdepartamentais, 481
Função do conceito de marketing, 482
Sumário, 484
Questões e problemas, 485

19 - PESQUISA DE MARKETING E SISTEMA DE INFORMAÇÃO, 486

Conceitos e componentes de um sistema de informação de marketing, 487

Sistema de contabilidade interna, 487

O ciclo pedido-despacho-facturamento, 487
Aperfeiçoando a oportunidade dos relatórios de vendas, 489
Projectando um sistema de relatórios orientado para usuário, 490
19

Sistema de inteligência de marketing, 491
Aperfeiçoando a actividade de coleta de inteligência, 491
Aperfeiçoando a actividade de processamento da inteligência, 492,

Sistema de pesquisa de marketing, 493
Características organizacionais da pesquisa de marketing', 49.4
Procedimentos da pesquisa de marketing, 497 Características de
uma boa pesquisa de marketing, 502
Sistema de ciência da administração em marketing, 503

Tipos básicos de modelos na ciência da administração, 504
Sistema de ciência da administração em marketing, 514
Sumário, 514

Questões e problemas, 515
20 - CONTROLE DE MARKETING, 516

Controle estratégico, 517
Procedimento da auditoria de marketing, 519

Controle do plano anual, 522

Análise das vendas, 522
Análise da participação no mercado, 523
Proporções de despesas/vendas, 524
Outras proporções, 527
Descobrir atitudes, 527
Acção correctiva, 528

Controle de lucratividade, 528

Metodologia da análise dos custos de marketing, 529
Determinação das melhores acções correctivas, 532
Custo directo versus custo total, 533

O conceito de controller de marketing, 534

Sumário, 535

Questões e problemas, 535

Parte V11 - Ampliação do campo do marketing, 537
21 - MARKETING INTERNACIONAL, 537

O ambiente de marketing internacional, 538
Ambiente económico, 531 Ambiente político-legal, 539
20 Ambiente cultural, 540
A decisão de marketing internacional, 541
Decisão de selecção de mercado, 542
Decisão de entrada e operação, 543

Exportação, 543
"Joint ventures", 545
Investimento directo, 547
Marketing multinacional, 547 Decisão de composto de marketing,
548

Produto e promoção, 548
Canais de distribuição, 550
Determinação de preço, 551
Decisão organizacional de marketing internacional, 551

Departamento de exportação, 551
Divisão internacional, 552
Organização multinacional, 552
Sumário, 553
Questões e problemas, 553

22 - O MARKETING NO AMBIENTE CONTEMPORANEO, 554
Consumerismo, 555

Implicações para a administração de marketing, 557
Ecologismo, 558
Implicações para a administração de marketing, 560
Escassez, 561
Implicações para a administração de marketing, 562
Inflação, 563

Implicações para a administração de marketing, 564
Recessão, 564
Implicações para a administração de marketing, 565
Necessidades do setor público, 566

Implicações para a administração de marketing, 568
Sumário, 570
Questões e problemas, 570

Parte VIII - Casos de marketing, 572

1. Green Packing Company - concorrendo com marcas
particulares, 572
2. Reliable Foundry - posicionamento em um mercado industrial,
573

21

3. Sears Roebuck - desenvolvendo um conceito de produto, 574
4. General Products Inc. - seleccionando idéias para novos

produtos, 576 S. Star Chemical Company - avaliando as alternativas das estratégias de distribuição, 579 6. Louis A. Weiss Memorial Hospital - coleta de fundos para um hospital, 581 7. Lever Brothers - reforçando a responsabilidade do gerente de marcas pelo lucro, 582 8. Transnational Pharmaceutical Company - organizando as funções de marketing, 584 9. O'Brien Candy Company - aplicando uma auditoria de marketing, 585 10. Charles Lamb & Sons - analisando a lucratividade do cliente, 586 11. Commonwealth Edison Company - enfrentando a escassez de energia através do marketing de redução, 587
ÍNDICE ALFABÉTICO REMISSIVO, 590

22

Nota da Editora

Ao traduzir a terceira edição de MARKETING MANAGEMENT - Analysis, Planning, and Control, de Philip Kotler, decidimos manter no mercado, em paralelo, a tradução da segunda edição, que desde 1974 foi incorporada à nossa linha editorial. Nesta terceira edição, o autor procedeu à compactação do texto original, tendo ainda actualizado a discussão de tópicos relevantes. Com a compactação, muitas discussões que despertaram grande interesse no meio académico, nomeadamente em cursos de pós-graduação, foram eliminadas, no sentido de que o texto se adaptasse melhor aos cursos de graduação. Assim, acreditamos estar atendendo às necessidades dos centros de pós-graduação em Administração do país, mantendo paralelamente as duas edições.

Para evitar que as duas obras se confundam, quando de suas indicações aos estudantes dos dois diferentes níveis de ensino superior, o livro anterior, da segunda edição, foi mantido com o seu título original: ADMINISTRAR DE MARKETING - Análise, Planeamento e Controle. E este, resultante da tradução da terceira edição americana, foi simplesmente intitulado MARKETING.

Prefácio

Não existe "vida mansa" para os especialistas de marketing. Em anos recentes, eles se vêem forçados a conviver com: 1. inflação mundial alta e persistente; 2. escassez de material e energia; 3. estagnação económica; 4. consumerismo; 5. ambientalismo; 6. regulamentações governamentais cada vez maiores; 7. mudanças no estilo de vida dos consumidores; 8. necessidades do setor público em relação a um esforço de marketing. Os especialistas de marketing tiveram de encontrar soluções para tais problemas, de modo que conciliassem a lucratividade da empresa, a satisfação do cliente e a responsabilidade social.

Analizados de maneira apropriada, esses problemas não deixam de ser também oportunidades. O marketing é o elo de ligação entre as necessidades da sociedade e suas actividades industriais. É a função que ajusta as ofertas da organização às necessidades sempre mutáveis do mercado. São os sensores externos da organização que se incumbem de sua adaptação e do seu crescimento. Esta edição foi escrita tendo em vista quatro objectivos:

1. Actualizar a discussão dos problemas de marketing, suas práticas e seus princípios.
2. Aprofundar a discussão dos tópicos de importância cada vez maior, tais como o conceito de desenvolvimento e teste do produto, o posicionamento do produto, o ciclo de vida do produto, o comportamento de compra do consumidor, o controle e as novas filosofias de marketing.
3. Reduzir o texto, para que possa ser usado com o máximo proveito em um curso de três meses ou um semestre.
4. Acrescentar casos que oferecerão uma oportunidade para aplicar as opiniões sobre marketing às situações reais de marketing.

Por outro lado, o livro continua coerente com seus princípios originais, que são:

1. Orientação gerencial. Este livro enfoca as principais decisões que os executivos de marketing têm de tomar na tentativa de harmonizarem os objectivos e os recursos da organização com as oportunidades encontradas no mercado.

25

2. Abordagem analítica. Este texto não oferece respostas exactas ou pontos de

vista sobre os problemas habituais de marketing. Mantém a nível mínimo

o material descritivo, a fim de permitir maior amplitude ao desenvolvimento de

conteúdo analítico de marketing.

3. Um apoio nas disciplinas básicas. Este texto baseia-se nos princípios básico@

de disciplinas, tais como Economia, Ciências do Comportamento e Matemática

A Economia fornece os instrumentos e conceitos fundamentais para a procura,

de resultados ótimos, com a utilização de recursos escassos. As Ciências de

Comportamento fornecem os conceitos e as ferramentas fundamentais para .

interpretação do comportamento de compra do consumidor e da organização

A Matemática fornece os meios para desenvolver as proposições explícita!

sobre as relações entre as variáveis de um problema.

4. Abordagem universal. Este texto desenvolve opiniões sobre marketing para o,

mais amplos contextos. O marketing é tratado como sendo relevante tanto par.,

os mercados industriais como para os de consumo final; tanto para os de indústrias de serviços como para os de indústrias de bens; tanto para pequenas com(

para grandes empresas; tanto para organizações que não visam ao lucro como para aquelas que o visam; e tanto para compradores como para vendedores.

O marketing continua a ser uma das áreas de mais difícil análise e tomada de decisão para a empresa. Os problemas de marketing não demonstram as nítidas propriedades quantitativas de muitos problemas de produção, contabilidade ou finanças. As variáveis psicológicas têm uma actuação marcante; as despesas d marketing afetam. simultaneamente a demanda e os preços; os planos de marketing ajustam-se e interagem com outros planos da empresa. As decisões de marketing devem ser tomadas diante de informações insuficientes sobre os processos que são dinâmicos,

não lineares, retardados, estocásticos, interactivos e manifesta-
mente difíceis. Entretanto, tais fatos não devem ser
considerados como um caso para que se tomem decisões intuitivas;
pelo contrário, confirmam a necessidade de estruturas teóricas
adequadas e de instrumentos mais aprimorados para análise.

O livro está organizado em oito partes. A Parte I desenvolve os
fundamentos conceituais e estratégicos do marketing. A Parte II
apresenta conceitos e instrumentos para a análise do mercado e
do ambiente de marketing, com a finalidade de identificar as
oportunidades. A Parte III apresenta os princípios para: a
selecção de mercados-alvo e o planeamento de programas eficazes
de marketing. A Parte IV trata da formulação da estratégia de
produto com relação ao seu ciclo de vida. A Parte V trata da
concentração de esforços sobre os elementos, específicos do
composto de marketing, baseados em suas contribuições
individuais. A Parte VI desenvolve o lado administrativo do
marketing: organização, tratamento de informações e controle. A
Parte VII amplia a discussão de marketing, a fim de cobrir os
aspectos internacionais e contemporâneos. A Parte VIII fornece
vários casos reais para análise e tomada de decisões em
marketing.

Agradecimentos

Este livro tem a contribuição de muitas pessoas. Tanto meus
atuais como, meus antigos colegas do departamento de marketing da
Northwestern University forneceram importante contribuição,
pelo cuidado que tiveram em combi-

26 nhar a teoria de marketing com a prática administrativa:
Fred, C. AlIvine, Ira L

Anderson, Harper W. Boyd Jr., Steuart H. Britt, Philip C.
Burger, Richard M.

Clewett, Vernon Fryburger, James R. Hawkinson, Sidney J. Levy,
Robert M.

Olsen, Stariley F. Stasch, Louis W. Stern, Brian Sternthal, Lynn
H. Stockman,

Eugene Webb, Ralph Westfall e Gerald Zaltman. Donald P. Jacobs,
diretor da

Faculdade de Administração, foi incansável em seus estímulos. A
equipe de secretárias, Edith Bass, Marion Davis e Sabra Van
Cleef prestaram inestimável auxílio na preparação do manuscrito
desta terceira edição.

Agradeço aos colegas de outras universidades que revisaram
tanto a edição

actual como as anteriores, fornecendo brilhantes sugestões:
Prof. Robert Brooks

(Universidade de Baltimore), Ronald E. Frank (Universidade da Pensilvânia), Fred W. Kniffin (Universidade Estadual da Pensilvânia), Joseph W. Newrnan (Universidade de Michigan), Mitchell Owens (Universidade de Baltimore) e James Patterson (Universidade de Indiana).

Minha maior gratidão é para com minha esposa, Nancy, a quem dedico este livro.

PHILIP KO TLER

27

.....

Conceituação da
Administração de Marketing
Parte 1

Tarefas e Conceitos da
Administração de Marketing

O marketing é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada. . . É o negócio todo visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente. "

Peter Drucker

medida que a humanidade caminha para o ano 2000, com seus grandes e inspiradores problemas e oportunidades, o assunto marketing atrai uma crescente atenção das empresas, das instituições e dos

países. O marketing evoluiu de suas antigas origens de distribuição e vendas para uma filosofia abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização ao seu mercado. O marketing é fundamento da política e da prática em empresas gigantescas, como a General Electric, Procter & Gamble, Sears e I BM. Em toda parte, empresas grandes e pequenas começam a compreender a diferença entre vendas e marketing e organizam-se para desenvolver este último. As organizações que não visam ao lucro, tais como museus, universidades, igrejas e órgãos governamentais, estio vendo o marketing como uma nova maneira de enfocar suas relações com seu público. As nações em desenvolvimento examinam os princípios de marketing, a fim de observarem como seus sistemas internos de distribuição podem ser melhorados e concorrer de forma mais eficiente nos mercados mundiais. Os países socialistas começam a estudar a maneira de usar a pesquisa de marketing, propaganda e a determinação de preço, a fim de aumentar a eficácia no planejamento e na distribuição de seus bens.

O interesse intensificado pelo marketing é paradoxal, porque muito embora seja uma das disciplinas de acção mais recente do homem, é também uma das mais antigas profissões do mundo. Desde o tempo da simples troca, passando pelo estágio da economia monetária, até os complexos sistemas de marketing de nossos dias, as trocas têm-se realizado. Mas o marketing -- o estudo dos processos e relações de troca - apareceu formalmente apenas no início do Século XX, em virtude de questões e problemas que foram negligenciados por sua ciência-mãe, a Economia.

W

Neste curto período, o marketing assumiu, na mente de muitos, a imagem de salvador da sociedade e, na mente de outros, de corruptor da sociedade. As boas acções do marketing foram descritas de várias maneiras:

"As políticas e práticas agressivas de marketing têm sido grandemente responsáveis pelo alto padrão de vida na América do Norte. Hoje, através de um marketing de massa de baixo custo, consumimos produtos que antes eram considerados de luxo e que ainda são classificados dessa forma em muitos outros países. - 1
---A propaganda fomenta o poder consumidor do homem. Cria desejos de um padrão de vida melhor. Coloca em face do homem o objectivo de uma moradia melhor, roupas melhores, alimentação de melhor qualidade para si e sua família. Estimula o esforço individual e maior produção. Junta numa união fértil coisas que de outra forma não entrariam em contato.""

Outros têm uma visão mais sombria da contribuição do marketing para a sociedade:

- Nos últimos 6.000 anos o campo de marketing foi considerado como feito de artistas de segunda classe, trapaceiros, 'picaretas e distribuidores de mercadorias de segunda mão. Muitos de nós já foram 'ludibriados pelo trapaceiro; e todos nós alguma vez já fomos levados a comprar toda espécie de 'coisas que, na verdade, não precisávamos e que, mais tarde, descobrimos que nem ao me
nos queríamos.,3

-O que um homem realmente precisa? Algumas centenas de gramas de comida todos os dias, aquecimento e abrigo, dois metros para se deitar e alguma forma de trabalho que lhe proporcionará urna sensação de realização. E isso é tudo, sob o aspecto material. Todos sabemos disso. Mas recebemos uma lavagem cerebral de nosso sistema económico, até que terminemos numa tumba, debaixo de uma pirâmide de prestações, hipotecas, utensílios absurdos, brinquedos que desviam
nossa atenção da estupidez de tudo isso. ,4

É patente que vários observadores sociais possuem idéias diferentes quanto ao significado e ao valor social do marketing.

Isto nos leva ao objectivo principal do primeiro capítulo. Nosso propósito é definir a natureza do marketing, a tarefa de sua administração e as várias filosofias desta administração. MARKETING Diversas definições de marketing apareceram através dos tempos:

-Tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma actividade de negócios; como um grupo de actividades de negócios; como um fenómeno de comércio; como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas; como um senso de propósitos dos negócios; como um processo económico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência da propriedade de produtos; como um processo de concentração, equalização e dispersão; como a criação de tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e da oferta, e muitas outras coisas.

1. William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing* (New York: McGraw-Hill, 1964), p. 4 e S. 2. Sir Winston Churchill. 3. Richard N. Farmer, "Would You Want Your Daughter to Marry a Marketing Man?" *Journal of Marketing* (janeiro de 1967), p. 1.

4. Sterling Hayden, *Wanderer* (New York, Alfred A. Knopf, 1963).

S. Marketing Staff of the Ohio State University, "A Statement of Marketing Philosophy".

30 *Journal of Marketing* (janeiro de 1965), p. 43.

Todas estas definições nos fornecem perspectivas úteis, porém apenas parciais da natureza do marketing. Gostaríamos de propor outra definição de marketing, enraizado na lógica da natureza e do comportamento humanos:

Marketing é a actividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.

As necessidades e desejos do homem

O ponto de partida para o estudo do marketing reside nas necessidades e desejos humanos. A humanidade precisa de comida, ar, água, roupa e abrigo para sobreviver. Além disso, as pessoas desejam recreação, educação e outros serviços. Elas têm preferências notáveis por tipos específicos de bens e serviços básicos.

Seja qual for o caso, não há dúvida de que as necessidades e desejos do homem moderno são surpreendentes. Em um ano, somente nos Estados Unidos, o povo comprou 67 bilhões de ovos, 250 milhões de galinhas, 5,5 milhões de secadores de cabelo, 133 bilhões de quilómetros em passagens aéreas domésticas e mais de 20 milhões de aulas dadas por professores universitários. Estes bens e serviços de consumo levaram a uma demanda derivada por coisas básicas, tais como 1 50 milhões de toneladas de aço e 3,7 bilhões de toneladas de algodão. Estas são apenas algumas das necessidades e desejos expressos numa economia de 1,3 trilhões de dólares.

Produtos

A existência de necessidades e desejos humanos leva-nos ao conceito de produto. Nossa definição de produto é:

Um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo.

Representa um sentimento de carência em uma pessoa que produz um desconforto e um desejo de agir para aliviá-lo. O desejo coloca a pessoa num estado ativo e lhe dá direcção. A pessoa perceberá certas coisas exteriores a si própria que poderiam satisfazer seu desejo e que poderiam ser chamadas de produtos. Passam a ter valor para o indivíduo por causa de sua condição de satisfazer aos seus desejos.

É importante que não limitemos nosso conceito de produto a objectos físicos. O ponto mais importante de um produto é o serviço que ele presta. Um bem físico é simplesmente um modo físico de se embalar um serviço. Um batom não é comparado por ele próprio, mas pela esperança de embelezar. Uma broca eléctrica não é adquirida senão pela necessidade de se fazer um buraco. Um produto, na realidade, nada mais é do que um instrumento para resolver um problema.

Qualquer coisa capaz de prestar um serviço, isto é, de satisfazer a uma necessidade, pode ser chamada de produto. Isto inclui pessoas, lugares, organizações e idéias. Os consumidores decidem qual o programa de televisão a que vão assis

A

tir, entre vários outros; lugares diferentes para onde ir nas férias; diferentes associações para as quais contribuir e diferentes idéias para apoiar. Do ponto de vista do consumidor, estes são produtos alternativos. Se a expressão produto, às vezes, não parece natural, podemos substituí-la por recurso ou oferta. Todos estes termos descrevem algo de valor para alguém.

Troca

O fato de que o homem tem necessidades e desejos e de que há produtos capazes de satisfazê-los é importante, mas não é suficiente para definir marketing. O marketing existe quando o homem decide satisfazer a suas necessidades e desejos de uma forma que poderemos chamar de troca. A troca é uma das quatro alternativas de que o homem dispõe para obter um produto, capaz de satisfazer a uma necessidade específica.

Sua primeira opção é a autoprodução. Um homem faminto pode matar sua fome através de seus próprios esforços em caçar, pescar ou colher frutas. Ele não precisa interagir com ninguém. Neste caso, não há mercado nem marketing.

Sua segunda opção é a coerção. O homem faminto pode arrancar pela força a comida de outra pessoa ou mesmo roubá-la. Ele não lhe oferece nenhum benefício a não ser a possibilidade de não maltratá-la.

Sua terceira opção é a súplica. O homem faminto pode aproximar-se de alguém e implorar comida, como um gesto de caridade. Ele não tem nada tangível a oferecer, senão sua gratidão.

Sua quarta opção é a troca. O homem faminto pode aproximar-se de alguém que tenha comida e oferecer algum recurso em troca da comida, como dinheiro, algum bem ou algum serviço de valor.

O marketing preocupa-se com a última abordagem, a da troca, para a aquisição de produtos que satisfaçam às necessidades e desejos humanos. A troca exige as seguintes condições:

1. existem duas partes;
2. cada parte tem algo que pode ter valor para a outra;
3. cada parte é capaz de se comunicar e de

fazer a entrega; 4. cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta.

Se estas condições existem, há potencial para a troca. Para a efectivação de troca, é preciso que as duas partes encontrem os termos de troca que proporcionem as melhores condições (ou pelo menos não as piores) do que antes da troca. Neste sentido, a troca é descrita como um processo de criação de valor, isto é, um ato livre que normalmente aumenta o valor percebido pelas duas partes.

Mercado

O conceito de troca leva, naturalmente, ao conceito de mercado. Nossa

32 definição de mercado é:

Um mercado é uma arena para trocas potenciais.

Um exemplo ilustrará este conceito. Suponhamos que um artista plástico

demore três semanas criando uma linda escultura. Ele tem em mente um preço

específico, mas a questão é se haverá alguém que trocará essa quantia de dinheiro pela escultura. Se houver, pelo menos, uma pessoa que o faça, pode-se dizer

que há um mercado. O tamanho do mercado irá variar de acordo com o preço.

O artista poderá pedir um preço tão elevado que não haverá mercado para sua

escultura. A medida que baixa o preço, geralmente aumenta o tamanho do mercado, porque mais pessoas poderão comprar a escultura. O tamanho do mercado

depende do número de pessoas que possuem tanto: 1. um interesse no objecto

como 2. uma disposição para oferecer os recursos exigidos.

Onde quer que exista um potencial para o comércio, existe um mercado.

Usa-se o termo "mercado", geralmente, com algum termo qualificativo que descreva uma sensação - humana, tipo de produto, grupo demográfico ou localidade

geográfica. Um exemplo de mercado de sensação humana é o de "relax", que

existe porque as pessoas estão dispostas a trocar dinheiro por lições de ioga, meditação transcendente[e controle de actividades vitais. Um exemplo de mercado de produto é o de calçados, assim definido porque as pessoas estão dispostas a trocar dinheiro por algo que chamam de sapatos. Um exemplo de mercado

demográfico é o dos jovens, assim definido porque as pessoas

jovens que possuem poder aquisitivo estão dispostas a trocá-lo por produtos, tais como educação, biquínis, motocicletas e equipamento estereofônico. Um exemplo de mercado geográfico é o mercado francês, assim definido porque os cidadãos franceses representam uma localidade de transacções em potencial para uma ampla variedade de bens e serviços.

O conceito de mercado também cobre as trocas de recursos que não envolvem necessariamente dinheiro. O candidato político faz promessas de um bom governo para um mercado de eleitores, em troca de seus votos. O lobbyist oferece serviços a um mercado legislativo em troca de votos para sua causa.'

Uma universidade desenvolve o mercado popular quando oferece jantares aos eleitores em troca de maior e melhor publicidade. Um museu desenvolve o mercado de doadores quando oferece privilégios especiais aos contribuintes em troca de seu apoio financeiro.

Marketing

O conceito de mercados no fundo nos traz o conceito de marketing de forma global. Marketing significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objectivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos. Assim, voltamos à nossa definição de que marketing é a actividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.

* N. do revisor técnico: No Brasil, existe a figura do lobby, que é uma espécie de assessor do legislador e seu porta-voz junto aos eleitores (cabo eleitoral). 33

ADMINISTRAR DE MARKETING

Udar com os processos de troca exige uma considerável quantidade de trabalho e habilidade. Os indivíduos tornam-se bastante astutos quando compram, a fim de satisfazerem às suas necessidades domésticas. Ocasionalmente, eles também vendem seus carros e serviços pessoais. As organizações são mais profissionais ao tratarem dos processos de troca. Têm de atrair recursos de um conjunto de mercados, convertê-los em produtos úteis e negociá-los em outro conjunto de mercados. Nações

inteiras também planejam e administram relações de troca com outras nações. Procuram relações comerciais e trocas com outras nações que proporcionam benefícios mútuos. Neste livro, observaremos primordialmente a perspectiva do marketing nas organizações em vez do marketing pessoal ou governamental.

Nossa posição é a de que a administração de marketing acontece quando pelo menos uma das partes de uma troca em potencial considera seus objectivos e meios de conseguir as respostas desejadas de outras partes. Nossa definição formal de administração de marketing é:

A administração de marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com mercados-alvo com o propósito de atingir as metas da organização. Isto depende sobretudo do planejamento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, usando eficazmente o preço, a comunicação e a distribuição, a fim de informar, motivar e servir o mercado.

Muito embora vários gerentes em uma empresa lidem com mercados de diferentes tipos, a administração de marketing identifica-se, historicamente, com o trabalho especializado de tratar com o mercado de clientes em favor do produto final da empresa. Adotaremos este mesmo princípio, embora tudo que dissermos sobre marketing se aplique com igual intensidade a todos os gerentes de mercado.

O trabalho formal de marketing é realizado nas empresas pelos gerentes de vendas, vendedores, gerentes de propaganda, gerentes de pesquisa de marketing, gerentes de assistência técnica, gerentes de produto e pelo vice-presidente de marketing. Cada uma dessas actividades possui incumbências e responsabilidades bem-definidas. Muitas dessas actividades centralizam-se em torno da administração de um recurso específico de marketing, tal como a propaganda, equipe de vendas ou pesquisa de marketing. Por outro lado, os gerentes de produto, gerentes de marketing e o vice-presidente de marketing administram programas. Seu trabalho é analisar, planejar e implementar programas que produzirão um nível desejado de transacções com mercados-alvo específicos.

Tarefas de administração de marketing

A imagem popular de um gerente de marketing é a de uma pessoa cuja função precípua é estimular a demanda pelos produtos da empresa. No entanto, esta é uma visão muito limitada da extensão das tarefas de marketing levadas a
34 efeito pelos gerentes de marketing. A administração de

marketing é a actividade de

regular o nível, o tempo e o carácter da demanda, de tal modo que ajude a empresa

a atingir seus objectivos. Resumindo, a administração de marketing é a administração da demanda.

A organização estima o nível desejado de transacções com um mercado. Em

qualquer época, o nível da demanda real pode estar abaixo, igual ou acima do

nível desejado de demanda. Isto conduz aos oito estados distinguíveis de demanda,

relacionados no Quadro 1.1. A tarefa de marketing e o nome formal de cada

tarefa aparecem ao lado de cada estado de demanda.

Quadro 1. 1. As tarefas básicas de marketing.

Estado da demanda	Tarefa de marketing	Nome formal
1. Demanda negativa	Corrigir a demanda	Marketing de conversão
2. Demanda inexistente	Criar a demanda	Marketing de estímulo
3. Demanda latente	Desenvolver a demanda	Marketing de desenvolvimento
4. Demanda declinante	Revitalizar a demanda	Marketing de revitalização
5. Demanda irregular	Sincronizar a demanda	Marketing de sincronização
6. Demanda plena	Manter a demanda	Marketing de manutenção
7. Demanda excessiva	Reduzir a demanda	Marketing de redução
8. Demanda indesejada	Destruir a demanda	Marketing de eliminação

Marketing de conversão. Nasce do estado da demanda negativa. A demanda

negativa é um estado no qual a maioria dos segmentos do mercado potencial não

gosta do produto ou do serviço e, na realidade, poderia até chegar ao ponto de

pagar um preço para evitá-lo.

A demanda negativa, longe de ser uma condição rara, aplica-se a muitos

produtos e serviços. Os vegetarianos sentem uma demanda negativa com relação à

carne de todos os tipos. Inúmeros norte-americanos sentem uma demanda negativa por rins e pães-doces. As pessoas têm uma demanda negativa quanto a vacinas, tratamentos dentários, vasectomias e operações da vesícula. Muitos viajantes têm uma demanda negativa por viagens aéreas; outros têm uma demanda negativa por viagens de trem. Lugares como o Pólo Norte e os desertos são demandas negativas para os turistas. Ateísmo, ex-condenados, o serviço militar e mesmo o trabalho representam uma demanda negativa para certos grupos.

O desafio da demanda negativa para a administração de marketing, especialmente em face de oferta positiva, é desenvolver um plano que converta a demanda negativa em positiva, levando-a a um nível equivalente ao da oferta existente.

Chamamos a essa tarefa de conversão de marketing.

Marketing de estímulo. Há uma grande quantidade de produtos e serviços

para os quais não existe qualquer demanda. Em vez de as pessoas terem atitudes

negativas ou positivas com relação à oferta, elas são indiferentes ou estão desinteressadas. Demanda inexistente é um estado em que todos ou importantes segmentos do mercado potencial estão desinteressados ou são indiferentes a uma oferta específica.

35

Três diferentes categorias de oferta são caracterizadas por demanda inexistente. Primeiro, há aqueles objectos conhecidos cujo valor é considerado nulo. Como exemplo temos o lixo urbano, tais como latas de bebidas, arame farpado velho e propaganda eleitoral após as eleições. Em segundo lugar, existem aqueles! objectos conhecidos que são considerados de algum valor, mas não num mercado específico. Como exemplo, poderíamos incluir os barcos em áreas afastadas de litoral, carros de neve em áreas tropicais e alarmas contra ladrões em áreas onde não há crime. Em terceiro lugar, há aqueles objectos desconhecidos que são inovações e enfrentam uma situação de demanda inexistente, porque o mercado relevante não tem conhecimento desse objecto. Pode-se dar como exemplos bugiganga-. de todos os tipos que os indivíduos poderiam comprar se lhes fossem mostradas mas que,

normalmente, não iriam lembrar nem desejar.

A tarefa de converter a demanda inexistente em demanda positiva é chamada de marketing de estímulo. Marketing de estímulo é uma tarefa difícil porque o especialista de marketing não dispõe nem de longe de algo que se assemelhe a um, demanda latente para a sua oferta. Ele pode agir de três maneiras. A primeira é tentar relacionar o produto ou serviço com alguma necessidade existente no mercado. Assim, comerciantes de antiguidades podem tentar estimular o interesse por arame farpado velho daquelas pessoas que têm necessidade de colecionar coisas-. A segunda é modificar o ambiente a fim de que a oferta adquira valências naquele ambiente. Desta forma, os vendedores de barcos a motor podem tentar estimular o interesse por barcos em uma comunidade que não possua lagoa através da construção de uma lagoa artificial. A terceira é distribuir informações ou o próprio objecto em mais lugares, na esperança de que a falta de demanda por parte das pessoas nada mais seja do que uma falta de exposição do produto

Marketing de desenvolvimento. O marketing de desenvolvimento está associado a um estado conhecido como demanda latente. Um estado de demanda latente existe quando um número substancial de pessoas compartilham de um forte necessidade por algo que não existe na forma de um produto ou serviço real. A demanda latente representa uma oportunidade para o inovador de marketing desenvolver o produto ou serviço que as pessoas estavam desejando.

Exemplos de produtos ou serviços nos estados de demanda latente abundantes. Muitos fumantes gostariam de um cigarro de sabor agradável que não contivesse nicotina e alcatrão (perniciosos à saúde). A introdução de tal produto seria um sucesso instantâneo, à semelhança do que ocorreu com o cigarro com filtro. Muitas pessoas gostariam de um carro que oferecesse, primordialmente mais segurança. e produzisse menos poluição do que os existentes. Há uma forte demanda latente por vias expressas urbanas, trens eficientes, parques nacionais! não lotados, grandes metrópoles despoluídas, ruas seguras e bons programas de televisão.

O processo bem-sucedido de converter a demanda latente em demanda real é o do marketing de desenvolvimento. O especialista de marketing tem de ser um perito em identificar aquelas alternativas que possuam as maiores demandas latentes e em coordenar todas as funções de marketing, a fim de desenvolver

36 o mercado ordenadamente.

Marketing de revitalização. Todos os tipos de produtos, serviços, lugares, organizações e idéias, mais tarde ou mais cedo, experimentam um declínio ou demanda declinante. Demanda declinante é um estado no qual a demanda para um produto ou serviço é menor num instante do que era no instante anterior e onde se espera ainda declínios posteriores na ausência de actividades correctivas

para revisar o mercado-alvo, a oferta elou esforços de marketing.

Por exemplo, a viagem de trem vem sendo um serviço em constante declínio

há muitos anos, e está precisando urgentemente de um marketing de revitalização

criativo. Muitas igrejas viram diminuir o número de seus fiéis, em virtude da

concorrência das recreações e actividades mundanas. As áreas do centro da cidade

de grandes metrópoles estão igualmente precisando de marketing de revitalização.

Muitos animadores de programas populares e candidatos políticos perderam seus

fãs e precisam urgentemente de marketing de revitalização.

O desafio da demanda deci inante é sua revitalização, e a tarefa de marketing

a ser desenvolvida é o marketing de revitalização. O marketing de revitalização é

baseado na premissa de que, em muitos casos, se pode começar um novo ciclo

de vida para um produto ou serviço em declínio. O marketing de revitalização

é a procura por novas proposições de marketing para relacionar a oferta ao seu

mercado potencial.

Marketing de sincronização. Muitas vezes uma organização pode sentir-se

satisfeita com o nível regular da demanda, porém muito insatisfeita com sua

tendência secular. Algumas estações do ano apresentam um aumento na demanda

muito além da capacidade de oferta da organização, enquanto em outras se

observa uma grande perda pela subutilização da capacidade de oferta da organização. A demanda irregular é definida como um

estado em que a tendência secular corrente da demanda é caracterizada por flutuações sazonais que fogem do padrão de comportamento da oferta.

Muitos exemplos de demanda irregular podem ser citados. No transporte de massa, muitos dos equipamentos estão ociosos durante as horas de baixa procura e têm oferta insuficiente durante as ---horas de pico---. Os hotéis em Miami Beach são insuficientemente aproveitados durante o verão e superlotados no inverno. As salas de operações de um hospital são super-requisitadas no começo da semana e subutilizadas à medida que se aproxima o fim de semana, para atender às preferências dos médicos.

A tarefa de marketing em tentar resolver o problema de demanda irregular é chamada de marketing de sincronização, porque o esforço é fazer com que as oscilações da demanda e da oferta entrem numa melhor sincronização. Muitas atitudes de marketing podem ser tomadas para se alterar o padrão da demanda. Por exemplo, um museu que esteja sendo pouco visitado nos dias de semana e supervisitado nos fins de semana poderia:

- a) mudar a maioria dos eventos opcionais para os dias de semana em vez de no fim de semana;
- b) fazer propaganda apenas de seus programas de dias de semana;
- c) cobrar um preço de entrada mais alto durante os fins de semana.

Em alguns casos um padrão de demanda pode ser imediatamente reformulado por meio de simples modificações nos incentivos ou na promoção; em outros casos, as reformulações podem ser conseguidos somente após muitos anos de esforço paciente para alterar hábitos e desejos.

Marketing de manutenção. A situação mais desejável que um vendedor pode encontrar é a de uma demanda plena. Demanda plena é um estado no qual o nível e o tempo actual da demanda é Igual ao nível e ao tempo desejado da demanda. Vários produtos e serviços obtêm este estado de tempos em tempos. No entanto, não é uma época de se "descansar sobre os louros" e realizar um marketing superficial. A demanda de mercado está sujeita a dois factores de erosão. Uma das forças é a mudança das necessidades e gostos do mercado. A demanda pelos serviços de barbeiro, bem como por revistas populares e educação universitária, sofreu um inesperado declínio, em virtude de mudanças nas preferências do mercado. A outra força é a concorrência ativa. Quando um produto se comporta bem, os concorrentes rapidamente aparecem e tentam atrair para si parte da demanda.

A tarefa do especialista de marketing ao se defrontar com uma demanda plena é a de marketing de manutenção. Este exige a manutenção da eficiência ao se lidar dia a dia com as actividades de marketing e uma eterna vigilância ao se determinar novas forças que ameaçam causar a erosão da demanda. O especialista em marketing de manutenção está preocupado principalmente com detalhes tácticos, tais como o de manter o preço certo, a equipe de vendas, os revendedores motivados e o controle rígido sobre os custos.

Marketing de redução. As vezes a demanda por um produto ou serviço começa sobrepujar substancialmente a oferta. Conhecida como demanda excessiva, é definida como um estado em que a demanda excede o nível em que o especialista de marketing se sente capaz ou motivado para estabelecer a oferta.

O problema poderá ser devido a escassez temporária como quando os produtores subitamente se defrontam com um aumento inesperado na demanda ou a uma interrupção inesperada da oferta. Ou o problema pode ser motivado por uma superpopularidade crónica. Por exemplo, o Estado do Oregon achou que muita gente estava mudando para lá, o que prejudicava seu ambiente natural. A

cidade de São Francisco sentiu que motoristas estavam usando demais a ponte Golden Gate e enfraquecendo suas estruturas.

A tarefa de reduzir a demanda excessiva é chamada marketing de redução. Marketing de redução trata das tentativas para desestimular os clientes em geral ou certo tipo de clientes específicos, tanto temporária como permanentemente. O marketing de redução, na maior parte dos casos, exige um marketing inverso. Em vez de estimular os clientes, exige a arte de desestimulá-los. Os preços podem subir, e a qualidade do produto, serviço, promoção e conveniência poderão ser reduzidos. O especialista em marketing de redução tem de ser um indivíduo "frio", porque ele não será benquisto em relação a certos grupos.

Marketing de eliminação. Há muitos produtos e serviços para os quais a

38 demanda poderá ser julgada indesejável, do ponto de vista da saúde do consumidor, do público ou do fornecedor. Demanda indesejável é o estado em que qualquer demanda é considerada como excessiva por causa das qualidades negativas associadas à oferta. Os exemplos clássicos de esforços para não vender têm girado em torno dos chamados produtos de vícios: álcool, cigarros e entorpecentes.

A tarefa de tentar destruir a demanda por alguma coisa é chamada marketing de eliminação ou de não-venda. Enquanto o marketing de reclusão tenta

reduzir a demanda sem impugnar o produto em si, o marketing de eliminação

é uma tentativa de tachar o produto como intrinsecamente indesejável. A demanda a ser eliminada pode ser de um produto que a própria empresa quer tirar do mercado, de um competidor de seu produto ou de outro qualquer que é 6

considerado socialmente indesejável.

CONCEITOS DA ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Descrevemos a administração de marketing como o esforço consciente

para se atingir resultados desejados de troca com os mercados visados. Agora

surge a pergunta: qual é a filosofia que norteia esses esforços de marketing? Qual

é o peso relativo escolhido para se servir aos interesses da organização, dos clientes e da sociedade? Muitas vezes eles se chocam. É desejável que às actividades

de marketing sejam realizadas dentro de um conceito claro de um

marketing
abrangente e responsável.

Há quatro alternativas de conceitos pelos quais as empresas e outras organizações podem conduzir suas actividades de marketing.

Conceito de produto

O conceito de produto é o mais antigo na orientação dos produtores.

O conceito de produto é uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores responderão favoravelmente aos bons produtos cujos preços sejam razoáveis e que basta um pouco de esforço de

marketing da empresa para se conseguir vendas e lucros satisfatórios.

As premissas implícitas do conceito de produto são:

1 . A empresa deve concentrar sua atenção na tarefa de produzir bons produtos

e cujos preços sejam justos.

2. Os consumidores estão interessados em comprar produtos e não em resolver problemas específicos.

3. Os consumidores conhecem as marcas concorrentes disponíveis.

4. Os consumidores escolhem entre as marcas concorrentes, na base de sua qualidade em relação a seu preço.

O exemplo mais conhecido do conceito de produto é o do fabricante que

construiu uma melhor ratoeira. Ele seguiu o conselho de Emerson: "Se um ho

6. Como leitura complementar de administração de marketing, suas tarefas e estratégias, cf. o trabalho do autor, "The Major Tasks of Marketing Management", Journal of Marketing (outubro de 1973), p. 42-49.

7. Cf. IlSo We Made a Better Mousetrap% The President's Forum (outono de 1962),
p. 26 e 27- @9

mem. . . fazer uma ratoeira melhor. . . o mundo fará uma trilha até sua porta.` Mas para sua surpresa, somente alguns clientes foram bater à sua porta. As pessoa-. não aprendem automaticamente sobre produtos novos e aprimorados, ou acreditam que os mesmos sejam realmente superiores, ou mostram uma disposição para pagar preços mais altos. O inventor de uma

ratoeira melhor nada consegui rã se não tomar atitudes positivas ao projectar, embalar e determinar o preço de seu novo produto de modo atraente, se não colocá-lo em canais de distribuição convenientes, se não levá-lo à atenção das pessoas preocupadas com problema.. de roedores e os convencer de que seu produto possui qualidades superiores.

Pode-se encontrar, em todos os ramos, empresas que tendem a operar num conceito de produto. A administração da estrada de ferro estava tão certa que possuía uma forma superior de transporte que passou a servir mal os clientes E subestimou o desafio emergente das companhias aéreas, dos ônibus, dos caminhões e dos automóveis. Conta-se a história de um fabricante de arquivos di escritório que reclamou ao seu gerente de vendas que seus arquivos deveriam: estar vendendo mais. "Nossos arquivos são os melhores do mundo. Eles poder cair de um edifício de quatro andares sem que haja avarias.--- "Sim", concordou seu gerente de vendas, "mas nossos clientes não estão planejando empurrar seu-. arquivos de edifício de quatro andares".

As organizações sem fins lucrativos frequentemente mostram uma orientação voltada para o produto. As companhias de ópera partem do pressuposto de que o público desejará ouvir a apresentação habitual de Mozart, Verdi e Puc cini ano após ano. As faculdades e universidades pressupõem que os formando@ em curso secundário continuarão a desejar seu produto. As igrejas, os departamentos de polícia, os correios e muitas outras organizações sem fins lucrativo-. sentem que estão oferecendo ao público o produto certo e que o público deveria sentir-se agradecido. Obviamente, esta concentração na pureza e na imutabilidade do produto eventualmente acarreta grandes problemas a essas organizações, como agora se verifica.

Conceito de venda

O conceito de venda é o segundo método consagrado pelos fabricantes que procuram uma orientação para suas actividades de troca.

O conceito de venda é uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um es força substancial de venda e promoção.

As premissas implícitas do conceito de venda são:

- 1 . A tarefa principal da empresa é conseguir vendas

substanciais para seus produtos. 2. Os consumidores normalmente não comprarão o suficiente por si mesmos. 3. Os consumidores podem ser induzidos a comprar através de várias estratégias mas de estímulo de vendas. 4. Os clientes provavelmente comprarão de novo, e mesmo que não o façam, há muitos outros consumidores no mercado.

3s que seus produtos são "vendidos e não comprados---. Por exemplo, os corretores de seguro julgam que as pessoas não sentem uma forte necessidade por seguro e que não vão bater às suas portas; daí por que se faz necessário procurar agressivamente os clientes em potencial e tentar convencê-los a todo custo dos benefícios de um seguro. A mesma filosofia norteia o pensamento das empresas de enciclopédias e bíblias, colonização de terras e os empreiteiros de consertos domésticos.

O principal usuário do conceito de venda nos Estados Unidos é a indústria

de automóveis. Desde o momento em que o cliente entrar na sala de exposição,

algum vendedor começará a "representar" para o cliente, e isso inclui "analísá-lo psicologicamente", exagerar, tentá-lo e ocasionalmente mentir.⁸ O novo

modelo é descrito como um carro excelente. Se o cliente gostar do modelo que

está em exibição, poderão dizer-lhe que há outro cliente pronto a comprar aquele carro e que, portanto, ele deve decidir-se o mais rápido possível. Se o cliente

rejeitar o preço (que é artificialmente alto, para início de conversa), o vendedor

então dirá que irá falar com o gerente a fim de conseguir uma concessão especial

só para ele. O cliente espera dez minutos e o vendedor volta com a resposta:

"O patrão não gostou, porém eu o fiz concordar." O propósito é de "trabalhar

o cliente" para que ele fique disposto a assinar o pedido ali e naquele instante.

Se ele sair da sala de exposição sem comprar nada, poderá ter sido perdido para sempre.

Obviamente, há grandes riscos na prática do conceito de venda, especialmente na forma árdua pela qual a satisfação do cliente é considerada secundária em relação à obtenção da venda. Pareceria ser uma prática que deveria estragar o mercado para esse vendedor; eventualmente ele não encontraria mais

clientes que confiassem nele. Para que o conceito de venda

funcione por um

longo período de tempo, as seguintes situações precisam estar presentes:

1 . Muitos dos clientes entram sabendo que os vendedores são espertos, porém eles sentem que poderão controlar a situação;

2. Os clientes que estão insatisfeitos logo esquecem suas insatisfações.

3. Clientes insatisfeitos provavelmente não se queixarão a instituições de defesa de consumidores.

4. Clientes insatisfeitos não falam muito com outros clientes.

5. Há um grande número de clientes em potencial no mercado; a empresa não precisa depender sempre de negócios com os mesmos clientes.

Muito embora usemos as organizações empresariais para ilustrar o conceito de venda, isto também é utilizado frequentemente pelas organizações sem

fins lucrativos. Um exemplo perfeito é o partido político em busca de votos.

Quando escolhe um candidato, seja por que motivo for, não pode mais dispensá-lo e deve "vendê-lo" aos eleitores como uma pessoa excepcional para o cargo

que pretende ocupar. O candidato e os que o apóiam penetram em núcleos de

eleitorado de manhã até a noite, cumprimentando pessoas, beijando bebês, encon

41

8. Cf. Irwin J. Rein, Rudy's Red-Wagon: Communication Strategies in Contemporary

Society (Glenview, Scott, Foresman & Company, 1972). 9. Cf. Joseph McGinness, The Selling of the President (New York, Trident Press, 1969).

trando-se com operários, fazendo rápidos discursos. Muito dinheiro é gasto em propaganda através do rádio e da televisão, em cartazes, folhetos e assim por diante. Qualquer falha no homem é encoberta ao público, porque o objectivo é vender e não se preocupar com satisfação posterior à compra. Depois que ele for eleito, o novo parlamentar continua a analisar seus concidadãos através de uma orientação de venda. Há pouca mensuração do que o público deseja e muito esforço de venda para conseguir que o público aceite as políticas que poucos desejam. *

Conceito de marketing

O conceito de marketing é uma idéia bastante nova na história das relações de troca.' o

Conceitua-se marketing como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efectiva e eficiente que seus concorrentes.

As premissas subjacentes ao conceito de marketing são:

1. A organização concebe suas missões em termos de satisfazer a um conjunto de desejos definidos de um grupo de clientes específicos. 2. A organização reconhece que a satisfação de desejos requer um ativo programa de pesquisa de marketing para conhecer esses desejos. 3. A organização reconhece que todas as actividades de influenciar clientes devem ser colocadas sob um controle integrado de marketing. 4. A organização acredita que ao fazer um bom trabalho em satisfazer aos clientes, ela ganha sua lealdade, repetição de negócios e palavras de recomendação, coisas que são cruciais na satisfação dos objectivos da organização.

O conceito de venda e o conceito de marketing são muitas vezes confundidos pelo público e por muitos homens de negócios. Levitt oferece os seguintes contrastes entre essas duas orientações.

"A venda enfoca as necessidades do vendedor; o marketing, as necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e toda a gama de coisas associadas com a criação, a entrega e o consumo final."i 1

O conceito de marketing substitui e se contrapõe à lógica do conceito de venda. Os dois conceitos são contrastados na Figura 1.1. O conceito de venda

* N. do revisor técnico: No Brasil, as estações transmissoras de rádio e televisão são obrigadas a ceder horário gratuito aos Tribunais Regionais Eleitorais para propaganda política nos noventa dias anteriores às eleições, com duração de duas horas por dia, de acordo com o Código Brasileiro de Telecomunicações.

10. Cf. John B. McKitterick, "What Is the Marketing Management

Concept?" The Frontiers of Marketing Thought and Action (Chicago, American Marketing Association, 1957), p. 71-82; Fred J. Borch, "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life", 'The Marketing Concept: Its Meaning to Management, Marketing Series, n.º 99 (New York, American Management Association, 1957), p. 3-5. Também veja a afirmação de um ex-presidente de Pillsbury: Robert J. Keith "The Marketing Revolution", Journal of Marketing (janeiro de 1960), p. 35-38.

11 Theodore Levitt, 'Marketing Myopia', Harvard Business Review (julho-agosto de

42 1960), P. 45-56.

começa com os actuais produtos da empresa e considera sua tarefa utilizar a venda

e a promoção para estimular um volume lucrativo de vendas. O conceito de marketing começa com os clientes actuais e em potencial e com suas necessidades;

planeja um conjunto coordenado de produtos e programas para servir a essas

necessidades; e realiza o lucro através da satisfação do cliente. Essencialmente:

O conceito de marketing é uma orientação para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da

satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objectivos da organização.

Drucker torna o contraste ainda mais extremado:

Na realidade, a venda e o marketing são antíteses e não sinónimos ou complementações. Haverá sempre, podemos admitir, necessidade para alguma venda.

Mas o objectivo do marketing é tornar a venda supérflua, é saber e compreender

tão bem o cliente que o produto ou serviço o sirva e se venda por si mesmo. Do

ponto de vista ideal, o marketing deve resultar num cliente que está pronto para

comprar. Tudo que precisa, então, é tornar o produto ou serviço disponível, isto

é, Ioística em vez de perícia em vendas e técnicas estatísticas em vez de promoção.

Objecto Meios Objectivos

Venda e Lucros decorren
Produtos promoção do volume de vei

(a) O conceito de venda

Necessidades Marketing Lucros decorrente dos integrado da
satisfação d(
consumidores consumidor
(b) O conceito de marketing

Figura 1.1. Comparação entre os conceitos de vendas e de marketing.

O conceito de marketing é o -compromisso da empresa com o conceito consagrado pelo tempo na teoria económica e conhecido como a soberania do consumidor. A determinação do que deve ser produzido não deve estar nas mãos das empresas ou do governo, e sim dos consumidores. As empresas produzem o que os consumidores desejam e, desta forma, maximizam o bem-estar dos consumidores e obtêm seus lucros.

12. Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York, Harper & Row, 1973), p. 64 e 65. 43

U

Um praticante do conceito de marketing, de primeira ordem, é McDonald's, a cadeia especializada em refeições rápidas, que nos seus primeiros quinze anos serviu aos norte-americanos e cidadãos de vários outros países, mais de 15 bilhões de hamburguers- Esta organização é bem-sucedida porque determinou, por meio de pesquisa, o que os consumidores queriam em termos de produto e serviço de refeições rápidas e adaptou sua organização para providenciá-los eficientemente.

O conceito de marketing também é relevante para as organizações sem fins lucrativos. A maioria dessas organizações começa orientada para o produto. Quando perdem apoio de seus membros, passam então às táticas de vendas. Assim, muitas universidades que se defrontam com quedas nas matrículas estão agora investindo maciçamente em actividades de propaganda e recrutamento. Mas essas medidas de vendas acabam sendo apenas um paliativo. Essas organizações começam a perceber a necessidade de definirem mais cuidadosamente seus mercados-alvo, de pesquisarem suas necessidades, desejos e valores, modernizarem seus produtos e programas e se comunicarem mais eficientemente. Tais organizações passam de vendas para marketing.

O conceito societal de marketing

Recentemente, as pessoas começaram a fazer diversas perguntas sobre o conceito de marketing. Uma das questões mais importantes é se o conceito de marketing está sendo, realmente, praticado pelas empresas da América do Norte ou se é apenas "conversa fiada". -O conceito de marketing, quando usado pelos homens de negócios em seus discursos, apresenta uma forte conotação retórica. Eles podem até falar sério, mas há muito o que fazer entre o falar e o agir. Estabelecer o conceito de marketing numa organização é uma tarefa extremamente difícil, que exige considerável planejamento, persuasão, educação e reorganização.¹³ Consequentemente, grande número de empresas não pratica realmente o conceito de marketing, muito embora possa apoiá-lo. Drucker considera o "consumerismo" como uma prova disso:

"Que, depois de vinte anos de retórica de marketing, o 'consumerismo' pudesse tornar-se um poderoso movimento popular, prova que não se tem praticado muito marketing. O 'consumerismo' é 'a vergonha do marketing'".¹⁴

Há ainda uma segunda questão mais perturbadora sobre o conceito de marketing, a qual questiona sua validade em vez de sua prática. Artigos recentes têm aparecido com títulos, tais como "O Falho Conceito de Marketing" e "Adaptação Social: Um Novo

Desafio para o Marketing". 1 5 Estes artigos, em sua essência, perguntam se o conceito de marketing ainda é um objectivo organizacional apropriado, em uma época de deterioração do meio ambiente, escassez de recursos, excessivo crescimento populacional, inflação mundial e serviços sociais

13. Cf. Edward McKay, *The Marketing Mystique* (New York, American Management Association, 1972), p. 22-30.

14. Drucker, op. cit., p. 64.

15. Martin L. Bell e C. William Emery, "The Faltering Marketing Concept", *Journal of Marketing* (outubro de 1971), p. 37-42 e Laurence P. Feldman, "Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing", *Journal of Marketing* (julho de 1971), p. 54-60.

deficientes. A questão é se as empresas que fazem um excelente trabalho em sentir, servir e satisfazer aos desejos dos consumidores estão necessariamente agindo, a longo prazo, segundo os melhores interesses dos consumidores e da sociedade. O conceito de marketing ignora o conflito entre a satisfação do desejo individual e o interesse coletivo a longo prazo.

Como um exemplo concreto, considere-se de novo a McDonald's. Essa empresa está fazendo um excelente trabalho ao preencher os desejos do povo norte-americano de comida rápida, barata e saborosa, em locais atraentes. Mas estará servindo seus interesses a longo prazo? Eis aqui duas críticas recentes que foram apresentadas por grupos de consumidores e defensores do meio ambiente.

1. McDonald's serve comida gostosa, mas não necessariamente de valor nutritivo. Os hambúrgueres têm muita gordura. McDonald's promove batatas fritas e tortas, dois produtos muito apreciados pelos norte-americanos, mas que possuem um alto teor de amido e gordura.

2. McDonald's utiliza muito papel ao fornecer a comida. Os hambúrgueres são primeiramente embrulhados e depois colocados em caixas de papel, para mantê-los aquecidos. Isto resulta em um desperdício substancial de papel e eleva o custo para o consumidor.

Assim, no esforço de uma empresa em servir aos desejos dos consumidores, podem surgir questões sobre custos sociais não

declarados. A mesma coisa ocorre em muitos outros casos:

1. A indústria automobilística norte-americana tem atendido à demanda por auto móveis grandes, mas o preenchimento desse desejo acarreta um alto consumo de combustível, alta poluição, mais acidentes fatais para usuários de carros pequenos e custos mais altos no processo de compra e consertos.

2. A indústria de refrigerantes tem servido à demanda norte-americana pela conveniência em se aumentar o percentual de garrafas sem retorno. As garrafas sem retorno apresentam um grande desperdício de recursos, pois enquanto se gastam aproximadamente dezessete garrafas descartáveis, uma garrafa com retorno teria feito dezessete viagens antes de não mais poder ser usada; muitas garrafas sem retorno não são biodegradáveis; e são, geralmente, elementos de lixo.

3. A indústria de detergentes tem permitido aos norte-americanos terem roupas mais brancas, oferecendo um produto que, ao mesmo tempo, polui os rios e riachos, matando os peixes e prejudicando as possibilidades de recreação.

Estas situações têm levado, em anos recentes, à procura de um novo conceito para revisar ou substituir o conceito de marketing. Entre as propostas estão o "conceito humanístico", o "conceito do consumo inteligente" e o "conceito de imperativo ecológico",¹⁶ em que todos tratam de diferentes aspectos do mesmo problema. Gostaríamos de propor o "conceito do marketing societal como resposta aos dilemas do simples conceito de marketing. Nossa definição de conceito societal de marketing é:

16. Leslie M. Dawson, "The Human Concept: New Philosophy for Business", *Business Horizons* (dezembro de 1969), p. 29-38; James T. Rothe e Lissa Benson, "Intelligent Consumption: An Attractive Alternative to the Marketing Concept", *MSU Business Topics* (inverno de 1974), p. 29-34 e George Fisk, "Criteria for a Theory of Responsible Consumption", *Journal of Marketing* (abril de 1973), p. 24-31.

0
45

J

O conceito societal de marketing é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o

bem-estar do consumidor e do público a longo prazo, como a solução para satisfazer aos objectivos e às responsabilidades da organização.

As premissas subjacentes ao conceito societal de marketing são:

1. A missão principal da organização é criar clientes satisfeitos e saudáveis e contribuir para a qualidade da vida.

2. A organização procura constantemente melhores produtos, definidos em termo.

de atracção e benefício para os clientes. Está pronta a promover os benefício.

que são do interesse dos consumidores, mesmo se eles não estiverem cõscio.

disso. 3. A organização evita aqueles produtos que não se enquadram dentro dos melhores interesses do cliente. 4. Os consumidores apoiarão aquelas organizações que demonstrem preocupa ção para com sua satisfação e bem-estar.

O conceito societal de marketing difere do simples conceito de marketing, acrescentando o detalhe de "bem-estar do consumidor e do público a longo prazo". Exige uma mudança nas perspectivas da organização, a fim de incluir mais participações de marketing e resultado a longo prazo. A responsabilidade do marketing societal exige a inclusão de quatro considerações nas tomadas de decisões: desejos dos consumidores, interesses dos consumidores, exigências da em presa e bem-estar social.

SUMARIO

O marketing tem suas origens no fato de que o homem é uma criatura com necessidades e desejos. Necessidades e desejos criam um estado de desconforto nas pessoas, que se resolve através da aquisição de objectos que satisfaçam a essas necessidades e desejos. Estes objectos, chamados de produtos, são obtidos por diversas formas: autoprodução, coerção, súplica e troca. A maioria das sociedades humanas trabalha no princípio da troca, que significa que pessoas se especializam na produção de bens específicos e permutam esses bens por outras coisas de que precisam. Um mercado é uma arena para trocas em potencial. Há mercados de necessidades, mercados de produtos, mercados demográficos e mercados geográficos. O marketing engloba todas aquelas actividades que representam o trabalho através de mercados, isto é, a tentativa de realizar trocas em potencial.

A administração de marketing é o esforço consciente para se atingirem resultados desejados de troca com mercados visados. Consideraremos, primeiramente, a administração de marketing do ponto de vista de organizações funcionando como vendedores,

embora os vários conceitos de marketing se apliquem a todos os mercados de especialistas em marketing.

A perícia básica do especialista em marketing reside em regular o nível, a determinação do tempo e o carácter de uma demanda por um produto, serviço, organização, lugar, pessoa ou idéia. O especialista em marketing enfrenta oito diferentes tipos de situações de demanda. Se a demanda for negativa, deve ser corrigido (marketing de conversão); se inexistente, deve ser criada (marketing de estímulo); se latente, deve ser desenvolvida (marketing de desenvolvimento); se for fraca deve ser revitalizada (marketing de revitalização); se irregular, deve ser sincronizada (marketing de sincronização); se for plena, deve ser mantida (marketing de manutenção); se em excesso, deve ser reduzida (marketing de redução); se for prejudicial, deve ser destruído (marketing de eliminação).

Quatro diferentes filosofias podem guiar as organizações na realização de suas actividades de troca. O conceito de produto pressupõe que os consumidores responderão favoravelmente aos bons produtos que estejam razoavelmente apreçados e, portanto, é necessário pouco esforço de marketing. O conceito de venda pressupõe que os consumidores normalmente não comprarão suficientemente os produtos da empresa, a não ser que sejam atingidos por um esforço substancial de vendas e promoção. O conceito de marketing afirma que a tarefa mais importante da empresa é determinar quais são as necessidades, desejos e valores de um conjunto de clientes escolhidos e adaptar toda a empresa para proporcionar a satisfação dos desejos. O conceito societal de marketing diz que a tarefa primordial da empresa é gerar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor e do público a longo prazo, como a solução para satisfazer aos objectivos e às responsabilidades da organização.

NDs QUESTÕES E PROBLEMAS

)s

1. Há diversas e diferentes abordagens para o estudo dos fenómenos de marketing. A abordagem gerencial é uma delas. Enumere outras abordagens.

2. O comércio é uma das várias maneiras de se adquirir coisas. Proponha algumas hipóteses que expliquem como o comércio ou troca possam ter começado.

3. O termo. mercado tem usos muito diferentes. O que significa mercado para um corretor da bolsa de valores, um fabricante, um gerente de vendas, um economista e um especialista -em marketing?

o 4. Há contradição entre utilizar o marketing para algo de demanda negativa e praticar o conceito de marketing?

5. Em face de uma escassez de energia a longo prazo, muitos serviços de utilidade pública têm procurado reduzir o uso de electricidade por parte dos consumidores. Proponha um plano de marketing de redução que reduza o nível de demanda e ajude essas empresas de utilidade pública a evitar o "corte".

6. A "McDonald's" defronta-se com duas alternativas com relação à adopção do conceito societal de marketing. Pode-se argumentar que suas práticas actuais são perfeitas e de interesse do público, ou pode-se fazer alguns ajustes que o levarão mais próximo do conceito societal de marketing. Desenvolva cada uma dessas possibilidades.

7. É propósito do conceito de marketing maximizar a satisfação do cliente ou maximizar a lucratividade da empresa a longo prazo?

8. Você acha que o negócio de trens de passageiros está fadado à falência? Por quê? O negócio de trens de passageiros poderia ser ajudado pelo marketing de revitalização e tornar-se lucrativo através do conceito de marketing? Ilustre.

9. As companhias aéreas parecem praticar o conceito de marketing. Mostram uma preocupação pela satisfação dos passageiros, proporcionando, por exemplo, comissários atraentes, refeições complementares em voo e outras amenidades. Você concordaria que essas companhias merecem uma nota elevada em virtude de sua orientação de marketing?

10. Você acha que o conceito de marketing deve fornecer a orientação principal para todas as empresas? Você poderia citar empresas que especificamente não precisam dessa orientação? Que empresas mais precisam?

11. "Marketing não é simplesmente o trabalho de um grupo de homens na empresa que são responsáveis pela venda dos seus produtos. Todos os seus membros devem saber como actuar como um especialista em marketing quando for preciso.--- O que significa para um seleccionador de pessoal na empresa, por exemplo, funcionar como um especialista em marketing?

"Nenhuma parte substancial do universo é tão simples que possa ser

apreendida e controlada sem abstracção. A abstracção consiste em substituir a parte do universo em consideração por um modelo semelhante,

mas de estrutura simples. Modelos . . . são, portanto, uma necessidade

central do método científico.

Arturo Rosenblueth e Norbert Wiener

A troca, que se realiza entre duas partes, ocorre num campo mais amplo, conhecido como o sistema de marketing. A eficácia pela qual vendedores e compradores realizam suas tarefas de marketing depende de como compreenderam integralmente os principais componentes, as características operacionais e os relacionamentos que englobam o sistema de marketing.

VISÃO GLOBAL DO SISTEMA DE MARKETING

Um sistema de marketing é uma abstracção de elementos seleccionados de grande número de possibilidades. Nossa definição de sistema de marketing é:

Um sistema de marketing é um conjunto de instituições e fluxos significativos que liga as organizações a seus mercados.

Começaremos pressupondo uma organização que produza um único produto para um único mercado final. Poderia ser a Companhia Polaroid quando inovou sua máquina de fotografia instantânea; a Volkswagen quando oferecia um auto móvel; ou a Northwestern Mutual Life quando oferecia uma apólice de seguro. Os dois elementos básicos do sistema de marketing, uma empresa e um mercado, são mostrados na Figura 2.1. Esses dois elementos são ligados por quatro fluxos principais. A empresa envia: 1. bens e serviços, e 2. comunicações para o mercado; em troca recebe: 3. dinheiro e 4. informação. O circuito interno mostra uma troca de dinheiro por bens; a curva externa mostra uma troca de significados.

O sistema simples de marketing da Figura 2.1 pode ser generalizado a fim

48 de cobrir também transações não comerciais. O departamento de polícia de

Denver produz serviços de protecção ao público; em troca recebe

impostos e a cooperação do público. A Sociedade Norte-americana de Câncer desenvolve pesquisas, fornece informações e proporciona o tratamento do câncer; em troca recebe doações e tempo de serviço voluntário por parte do público.

Comunicações Bens e serviços
Empresa Mercado

vendas)

Informação

Figura 2.1. Um sistema simples de marketing.

Um sistema de marketing contém mais elementos do que simplesmente a organização e seu importante mercado consumidor. Esses elementos adicionais

afetam o modo e o sucesso pelo qual a organização serve seus mercados. Todos

devem ser considerados pela administração, quando esta desenvolve seus planos de

marketing. Esses elementos são mostrados na Figura 2.2. Em primeiro lugar,

há o sistema central de marketing que consiste em um conjunto de fornecedores

cujos inputs heterogêneos são transformados por uma empresa e seus concorrentes em outputs valorizados que passam por intermediários de marketing a fim de

alcançar o mercado final. Em segundo lugar, há um ambiente de vários públicos

que, individual ou colectivamente, afetam a actuação do sistema central de marketing. Esses públicos incluem a comunidade

financeira, a imprensa independente, as agências do governo, os legisladores, os grupos de interesse

e o público em

geral. Finalmente, há amplas forças no macroambiente - demografia, economia,

leis, política, tecnologia e cultura -, as quais exercem profunda influência

no sistema central de marketing, directamente ou por meio dos vários públicos.

Este capítulo examinará as características, o funcionamento e as inter-relações

destes diferentes elementos do sistema total de marketing.

J,

U,

Sistema Central de Marketing

Fornesa --+ Intermediários
cedores de Mercado marketing -@Concorrentes 1--->

Públicos

Comunidade Agências do Grupos de Público
Imprensa governo e financeira leg isi adores interesse em
geral

Macroambiente

Demo- Leis e

grafia Economia política Tecnologia Cultura

Figura 2.2. Elementos do sistema de marketing da empresa e do
meio ambiente.

O SISTEMA CENTRAL DE MARKETING

O sistema central de marketing descreve a rede de instituições-chave que interagem a fim de suprir os mercados finais com os bens e serviços de que necessitam. Dois dos componentes, a empresa e o mercado final, já foram discutidos. Aqui descreveremos os outros três componentes centrais: intermediários, fornecedores e concorrentes.

Intermediários de marketing

Os intermediários são instituições que facilitam o fluxo de bens e serviços entre a empresa e seus mercados finais. Incluem revendedores (atacadistas e varejistas), agentes e corretores, empresas de transporte e armazéns, empresas de crédito e agências de propaganda. Estas instituições apareceram para facilitar o trabalho de se consumarem as trocas.

Os intermediários executam pelo menos quatro funções. Primeiramente

50 te, há** o trabalho da procura de mercado: os vendedores devem procurar compradores em potencial e os compradores devem procurar vendedores em potencial. Eles podem ser auxiliados pelos intermediários. Por exemplo, a Hewlett-Packard desenvolveu uma pequena e avançada calculadora eletrônica cujo preço era 395 dólares. A empresa admitiu que o mercado para esse tipo de calculadora é bastante restrito e, portanto, contratou uma agência de pesquisa de mercado para determinar as melhores possibilidades. Depois, procurou uma empresa especializada em mala direta e comprou listagens de engenheiros, arquitetos e matemáticos. Assim, sua procura de mercado foi ajudada por entidades intermediárias.

A segunda função é a da distribuição física. As transações exigem a entrega dos valores que estão sendo trocados. Três subfunções estão envolvidas nisso: locais de estocagem, armazenagem e transporte. Estas funções são executadas em parte pelo vendedor, em parte pelo comprador e em parte pelos intermediários especializados, tais como armazéns, empresas de transporte, atacadistas e varejistas e empresas de consultoria de distribuição física. Os serviços também exigem algum trabalho de distribuição física. A empresa H & R Block, por exemplo, oferece assistência no preparo da declaração do Imposto de Renda das pessoas físicas por determinado preço. O serviço é oferecido por meio de escritórios autorizados que

operam nas diferentes cidades dos Estados Unidos. H & R Block tem de decidir

qual o número de escritórios onde devem localizar-se e quanto serviço "estocarem cada escritório (isto é, o número de consultores de Imposto de Renda que cada escritório terá, em relação à demanda esperada).

A comunicação é a terceira função desempenhada pelos intermediários. Para

que as trocas se realizem, as partes devem receber e emitir informações. O vendedor quer encontrar meios eficientes de informar os compradores em potencial

sobre seu produto. Entre os canais de comunicação estão os jornais, as revistas, a

televisão, as estações de rádio e os cartazes. As instituições que orientam os vendedores na utilização eficiente dos canais de comunicação são as agências de propaganda, empresas de relações públicas e de promoção de venda.

A quarta função é a negociação e a transferência de propriedade. Os intermediários, que participam no processo de negociação e transferência de propriedade, incluem as instituições de crédito, as instituições legais e agentes diversos.

Somados a estas funções, alguns outros trabalhos são geralmente executados

nos canais de Marketing para facilitar a troca. A padronização e a classificação estabelecem níveis de qualidade e selecionam os bens, a fim de que os compradores

possam reconhecer as diferenças de valor. A determinação da marca distingue os

bens de um vendedor dos bens semelhantes de outros vendedores.

As companhias

de seguro e empresas de crédito dividem entre si os riscos do vendedor.

Assim, existe muito trabalho para realizar as transações entre os compradores e os vendedores. Este trabalho é dividido entre compradores, vendedores e pelos intermediários. Como esse trabalho é separado, varia de situação para situação e proporciona grandes oportunidades para o empreendedor. O comprador gostaria de

ver a maior parte do trabalho ser empreendida pelo vendedor e pelos intermediários. Mas isto elevaria o preço, pois este terá de refletir todo o trabalho feito pelos

outros. A medida que o comprador aceita parte do trabalho, como procura,

0_

viagem e comunicações, seu gasto será menor. Seu custo final, porém, depende do valor que dá ao seu tempo e de quanto mais eficientemente o vendedor e os intermediários poderiam executar essas tarefas, por meio de atividades de distribuição em larga escala.

Fornecedores

Os fornecedores são outro componente-chave no sistema central de marketing. A empresa é essencialmente uma máquina de conversão de recursos que transforma matérias-primas, máquinas, mão-de-obra e provisões em produtos úteis. Os recursos necessários são obtidos de fornecedores, por meio de procura de mercado, distribuição física, comunicação, negociações e transferências de propriedade. Quanto mais bem a empresa apreender o funcionamento dos diversos mercados de oferta e aplicar os princípios de marketing ao conduzir suas relações com os fornecedores, mais bem ela comprará.

Durante o ano de 1974, as empresas não conseguiram plástico, combustível, papel, alumínio, cobre, têxteis e vidro em quantidades suficientes. Foram colocadas em regime de espera por seus fornecedores regulares, e tiveram de vasculhar outros fornecedores a fim de suprir a falta. Tiveram de levar a efeito procuras de mercado, oferecer preços mais altos, aceitar menos serviços e persuadir os fornecedores de suas necessidades intensas. Os compradores tornaram-se especialistas em marketing.

Os fornecedores, produtores intermediários e os clientes finais englobam o total dos canais de marketing. O canal começa com as matérias-primas heterogêneas encontradas na natureza, que são transformadas, por sucessivos processos, em produtos finais significativos, que trazem forma, lugar, tempo e posse útil aos consumidores finais. O valor de uma visão total do canal de marketing é que leva os participantes do mercado a apreciarem suas oportunidades e vulnerabilidades. Frequentemente as

organizações, em determinado estágio de canal, consideram seu relacionamento apenas com os estágios precedente e posterior . Os fabricantes de náilon vêem seus clientes como fabricantes de tecidos; os fabricantes de tecidos vêem seus clientes como fabricantes de roupas, fabricantes de roupas vêem seus clientes como lojas varejistas; somente os varejistas vêem seus clientes como com pradores de roupas. Entretanto, a razão da existência de todo o conjunto de mer cados interligados começa com o comprador de roupas e suas necessidades. Todas essas organizações têm um interesse sobre preferências e planos de compra do comprador de roupas. Cada organização tem uma oportunidade de interpretar, e mesmo de influenciar, as necessidades e as intenções do comprador de roupas. A visão abrangente dos canais é a melhor defesa contra a descoberta súbita de que os clientes intermediários pararam de fazer pedidos de produtos da empresa.

Concorrentes

O componente f inal do sitema central de marketing consiste nos concorren tes. São parte do sistema central de marketing, porque influenciam ativamente a escolha dos objectivos de mercado da empresa, dos intermediários, fornecedores, 52 do composto de produto e dos compostos de marketing.

Estratégia de marketing	Decisões Meio	da empresa e dos	de
ambiente concorrentes	marketing		

O o

Canais de	Comportamento	Vendas e distribuição	do
comprador	custo		

Máquinas

aut

de Preço Venda

15

Comportamento Equipe de
de venda ria do comprador _31 Participaçac
5 no
mercado empri sa
estratégia de
rketi ng doE Distribuiç
e
4 3 ncorrentes física tas
e serviço

c

15

Outros

varejistas agenda omoção 17

vendas

Figura 2.3. Diagrama abrangente do sistema de inarketing.-
empresa de chocolates.

Cil

Pode-se distinguir três formas diferentes de concorrência. A primeira é a concorrência genérica, que vem de outras categorias de produtos que podem satis fazer à mesma necessidade do consumidor. A concorrência genérica está sempr presente, haja ou não concorrentes ativos oferecendo o mesmo produto. Po@ exemplo, a concorrência genérica para a empresa de bicicletas Schwinn

incluir motocicletas, automóveis, ônibus, trens e mesmo o ato de caminhar. A segunda é a concorrência de forma de produto, que se refere a versões específicas do produto, que podem concorrer entre si. A concorrência da forma de produto na indústria de bicicletas inclui as bicicletas de duas, cinco e dez marchas. A terceira é a concorrência empresarial, que se refere a organizações específicas, que são produtores concorrentes do mesmo produto ou serviço. Os concorrentes empresariais na indústria de bicicletas são Schwinn, Raleigh, Sears, Ward, Murray e assim por diante. *

A implicação disso é que a empresa deve esforçar-se para compreender o que está essencialmente vendendo ao cliente ou, melhor ainda, o que o cliente está essencialmente comprando. O cliente está procurando utilidades específicas. Os produtos existentes são apenas uma maneira de acondicionar essas utilidades. A empresa deve conhecer todas as maneiras pelas quais o cliente pode alcançar a satisfação almejada. Estas coisas definem sua concorrência.

Exemplo de sistema de marketing de uma empresa

O sistema de marketing de uma empresa deve ser traçado em detalhes a fim de apreender sua estrutura e funcionamento. Iremos traçar o sistema de marketing de um fabricante de tablete de chocolate com recheio.

A Figura 2.3 mostra as entidades mais importantes e os fluxos no sistema de marketing do fabricante de chocolate. O diagrama está dividido em seis elementos.

1. O meio ambiente ou, mais precisamente, aquelas forças no meio ambiente que

afetam a demanda e a oferta de chocolate, tais como o crescimento da população, a renda per capita, atitudes com relação ao chocolate e a disponibilidade e o custo de matéria-prima.

2. As estratégias de marketing da empresa e dos concorrentes.

3. As principais variáveis para tomada de decisão de marketing nesse mercado: características de produto, preço, equipe de vendas, distribuição física e serviço, propaganda e promoção de vendas.

4. Os mais importantes canais de marketing que a empresa usa para esse produto.

5. O modelo de comportamento do comprador, que mostra a resposta do cliente às

atividades dos fabricantes e dos canais de distribuição, bem como às do meio ambiente.

6. O total das vendas da indústria, vendas da empresa e custo

da empresa.

As várias setas mostram os fluxos ligando os principais elementos do sistema de marketing. O fluxo "5", por exemplo, refere-se a um diagrama detalhado e

* N. do revisor técnico: No Brasil, especificamente, Caloi, Monark e, num segmento, a Bandeirantes. Esta seção é adaptada do artigo do autor, "Corporate Models: Better Marketing Plans", Harvard Business Review (julho-agosto de 1970), p. 135-49.

INPUTS OUTPUTS

O O
rM N

O 9 Objetivo de aumento de vendas [---, Preço por atacado
CL
co Descontos comuns e descontos o Pespeciais ao comércio 1
Objetivo de retorno sobre vendas
o

>

---+.Visitas de vendas e assistência técnica Composto

a) co

Objetivo de retorno sobre investimentos. de

Propaganda e promoção dirigidos ao

> marketing comercio

para o Permissão para propaganda

comércio

O

IM o umento da população +. cooperativa

>

ESTRATÉGIA --,,Políticas de crédito ao comércio E Renda
pessoal disponível DE CU MARKETING

O Políticas de entrega DA

a) Fatores culturais

EMPRESA

Q2 E
o 0

-0 perspectivas de custo e oferta Composto de marketing para o
U consumidor
ii- Características do produto
Ofertas
0 Hipóteses sobre a resposta ao especiais
-0 ----- ----i+Características de embalagem
esforço de marketing dirigidas aos
U) consumidores
8) + Preço no varejo
Perspectivas quanto à concorrência E U ---*-.Propaganda
dirigida ao consumidor-----'

Figura 2.4. Representação gráfica do input-output das decisões de marketing da empresa fabricante de chocolates.

cri

à descrição correspondente, mostrando tipos de decisões características do produto, os inputs que influenciam cada uma dessas decisões e as fontes de dados para cada um dos inputs

Vamos selecionar um elemento na Figura 2.3, o quadro da estratégia de marketing da empresa e listar ao lado direito desse quadro todas as principais decisões de marketing realizadas pela empresa (veja a Figura 2.4). Há dois tipos principais de decisões: decisões de comércio e decisões de consumo. A fim de influenciar o comércio, a empresa utiliza-se do preço por atacado, abatimentos comerciais, visitas de vendas e serviço, propaganda, permissão para propaganda cooperativa, política de crédito e política de entrega. A fim de influenciar o consumo, empresa utiliza-se de: características de produto, características de embalagens, preços no varejo, preços de liquidação e propaganda.

O próximo passo é listar os vários inputs e influências sobre essas decisões, que se enquadram num destes três grupos:

1. Os objectivos de crescimento da empresa a longo e a curto prazos, o retorno sobre vendas e o retorno sobre investimento.

2. Fatores previsíveis no meio ambiente, tais como o crescimento da população, a renda pessoal disponível, fatores culturais e perspectivas de custos e oferta.

3. Suposições sobre a eficácia de diferentes instrumentos de marketing para a realização das vendas, bem como expectativas com relação à concorrência.

Qualquer input pode ser ainda mais elaborado. Por exemplo, é possível isolar três fatores culturais que terão um efeito significativo no consumo futuro à chocolate:

Consciência quanto ao peso: se houver um relaxamento das pressões existentes da sociedade norte-americana em relação à idéia de que a "magreza é linda", isto levará a um aumento substancial nas vendas de chocolate.

Consciência quanto a cáries - à medida que dentifrícios melhores forem desenvolvidos, as pessoas se preocuparão menos com os efeitos negativos do açúcar em seus dentes, e isto diminuirá suas inibições quanto a comer chocolates; por outro lado, algumas empresas verão a preocupação em relação às cáries como uma oportunidade para se desenvolver um chocolate saboroso e sem açúcar.

Consumo de cigarros: se as pessoas reduzirem seu consumo de cigarros, podem esperar que os chocolates, as gomas de mascar e outras guloseimas substituirão os cigarros.

Podemos agora prosseguir na determinação de como os vários outputs abastecem as outras partes do sistema. Considere o output descrito como o composto de marketing para o comércio. Este output torna-se input em cada canal de distribuição. Por

exemplo, o modelo de rede de mercearias (veja Figura 2.5). O composto de marketing para o comércio torna-se a "alavanca" que o fabricante utiliza, a fim de influenciar o varejista para que providencie vitrinas e locais apropriados, displays e promoções especiais, propaganda e estoque do produto.

A influência das decisões dos revendedores sobre os consumidores finais é 56 apresentada na Figura 2.6, juntamente com as influências provenientes de ou

W--.do

INPUT5

Preço por atacado

Abatimentos comerciais
e descontos

Visitas de vendas
assistência técnica

Propaganda e promoção----.'

Permissão para propaganda
cooperativa

Políticas de crédito

Políticas de entrega
OUTI`UTS

Arranjo de Vitrines e localização na prateleira ou gôndola

REDES Displays e promoções
DE especiais

MERCEARIAS --Propaganda de varejo
----+-Manutenção de estoque

Figura 2.5. Representação Gráfica de input-output das decisões da rede de mercarias: empresa fabricante de chocolates.

As várias influências são classificadas em fatores de produto e promoção (os outputs provenientes do modelo de decisão da empresa), fatores de distribuição (os outputs provenientes dos modelos de canais de distribuição) e fatores do meio ambiente (os outputs provenientes do modelo do meio ambiente). Esses fatores influenciam o comportamento de compra do consumidor, a fim de proporcionar determinado nível de vendas nas indústrias como um todo e uma parcela de vendas da marca de tabletes de chocolate.

Em algum ponto faz-se necessário estimar as relações quantitativas entre os vários elementos-chave. A Figura 2.7 mostra o efeito estimado do percentual de peso do chocolate, uma característica de produto, nas vendas de tabletes. A empresa gostaria de manter este percentual baixo, porque o chocolate é um ingrediente caro, comparado com os do recheio. No entanto, testes de consumo revelam que à medida que o conteúdo de chocolate do tablete é reduzido, a preferência e as vendas declinam. O recheio que aparece através do chocolate leva o consumidor médio a sentir que o tablete é mal feito. Além do mais, seu paladar deseja mais chocolate para compensar o recheio. Quando a camada de chocolate fica muito densa (acima de 35% do peso do tablete), a preferência do consumidor também diminui, mas por uma razão diferente. O consumidor começa a pensar que se trata não de um tablete recheado, mas de um tablete de chocolate com "alguma coisa dentro". Ele o compara com tabletes de chocolate puros, perdendo-se nessa comparação. No que se refere ao conhecimento da administração, as vendas têm uma relação curvilínea com o percentual de peso do chocolate que aparece na

Figura 2.7.

INPUTS OUTPUTS

Características perceptíveis
do produto

Características de
o o
---M embalagem

CL C> o
o E Preço no varejo o

Preços de liquidação
o
,M

u_ Propaganda dirigida ao

L____@consumidor
Vendas da o

indústria

Vitrines e localização como um todo

4@ Displays e promoções COMPORTA2
o especiais MENTO DO

o COMPRADOR
-o Propaganda do varejo +
cn

Q)

o Manutenção de estoque Participação
de mercado

2

Consciência do peso

E Consciência do paladar-----@

o Rendimentos
CO
LL

Figura 2.6. Representação gráfica do comportamento do comprador: empresa fabricante de chocolates.

Dada essa relação funcional, qual é o percentual ótimo do chocolate? Se a empresa deseja maximizar as vendas, então o chocolate deve constituir 35% do peso do tablete. No entanto, já que a empresa está primordialmente interessada em maximizar o lucro, a administração precisa das funções matéria-prima-custo, bem como das funções de vendas, a fim de determinar a quantidade de chocolate que maximiza o lucro.

Outras relações funcionais devem ser estudadas, o relacionamento entre o montante gasto em propaganda e o resultado de vendas, o número de vendedores e o resultado de vendas, e assim por diante. Na construção de um modelo avançado

58

demarketing, as várias relações funcionais do sistema de marketing da empresa

dem ser colocadas num modelo de computador. Dessa forma, a empresa pode

analisar as implicações de programas alternativos de marketing.

Vendas

35%
Percentual de peso do chocolate

Figura 2.7. Gráfico de relação funcional: empresa de chocolate.

PÚBLICOS

Tomar boas decisões com respeito ao sistema central de marketing já é bastante difícil. A tarefa é dificultada pela presença de muitos públicos no meio ambiente da empresa, cujos interesses e influências não podem ser ignorados. Definimos o público da seguinte maneira.:

Um público é qualquer grupo distinto que possui um interesse ou cause um impacto real ou potencial em uma organização.

Uma empresa defronta-se com três tipos de públicos. Um público mútuo

que é um público que está interessado na empresa e que recebe o interesse desta.

A comunidade financeira é um público mútuo.

Um público procurado é um público no qual a empresa está interessada, mas

que não está necessariamente interessado na empresa. A mídia de massa é um público procurado, na extensão de que a empresa gostaria de uma cobertura de suas atividades por parte da imprensa, que comumente as ignora. Finalmente, um público não desejado que é um público que está interessado na empresa, mas a empresa não está interessada nele. Os consumidores boicotadores que falam mal da empresa seriam um público não desejado.

Os vários públicos influenciam não somente a empresa, mas também outros

públicos e membros do sistema central de marketing. As investigações de Ralph

Nader sobre a segurança dos automóveis da General Motors ecoaram por todas as

59

comunidades (financeira, governamental, de fornecedores e outras). Uma empresa preocupa-se não apenas com o que seus clientes sentem. Tem de se preocupar com advogados, legisladores, analistas da Bolsa de Valores e outros que observam as suas atividades.

Do ponto de vista da empresa, ela deve procurar cultivar relações mutuamente elevadas com seus públicos-chave, baseadas em troca de serviços. A empresa deve considerar que benefícios deve oferecer a cada um de seus públicos, em troca de seus recursos e apoio. Uma vez que a empresa começa a pensar sistematicamente em cultivar o apoio do público, estará começando a pensar nesse público como um mercado, isto é, um grupo distinto e que possui recursos que estão dispostos a trocar por benefícios específicos.

Aqui observaremos alguns dos públicos mais importantes de uma empresa.

A comunidade financeira

A comunidade financeira consiste em todos aqueles públicos que suprem ou influenciam a capacidade da empresa na obtenção de fundos. Os bancos, as empresas de investimentos, os corretores da Bolsa de Valores e os acionistas estão entre os públicos financeiros-chaves da empresa. A administração da empresa procura cultivar as boas-graças da comunidade financeira, geralmente desenvolvendo planos concretos de marketing, a fim de obter as respostas desejadas dos diversos públicos financeiros-chaves.

Isto também é válido para as organizações que não visam ao lucro, tais como as universidades, os museus e as igrejas. Elas devem montar uma grande campanha de marketing todos os anos para "venderem" aos mercados financeiros e de doações a idéia de os ampararem generosamente. Na maioria das vezes isto é um desafio de marketing muito maior do que o outro problema de atrair e oferecer os seus serviços aos clientes.

Imprensa independente

A imprensa compreende a mídia de massa e comercial que produz notícias, reportagens e editoriais. As empresas são profundamente sensíveis à função desempenhada pela imprensa, naquilo que afeta sua capacidade de realizar seus objectivos de marketing.

Há dois pontos de preocupação para a empresa. O primeiro é o de quanta cobertura a imprensa dedica voluntariamente às suas atividades e produtos. As pequenas empresas, especificamente, desejam obter notícias e publicidade gratuita. Isto substitui a propaganda paga que a empresa necessitaria a fim de obter o mesmo nível de exposição no mercado. As grandes empresas também gostam de ver mais espaço reservado a suas atividades. A obtenção de mais cobertura por parte da imprensa é um problema de marketing para a empresa.

O segundo ponto é o que a imprensa diz sobre as atividades e os produtos da empresa. Não há nada melhor para uma empresa do que uma publicidade favorável, e nada mais prejudicial do que uma publicidade desfavorável. Quando o autômovel Mazda (com motor Wankel) foi lançado nos Estados Unidos, recebeu cobertura extensa e favorável, sendo apontado como o carro do futuro. O público norte-americano leu muito sobre o excelente funcionamento do motor Wankel do ponto de vista de direção e de controle da poluição. Isto

aumentou consideravelmente as vendas nos Estados Unidos. Quando a gasolina se tornou escassa, no fim de 1973, a Agência de Proteção do Meio Ambiente publicou o teste de quilometragem de diversos e diferentes automóveis. O consumo do Mazda foi calculado em um litro de gasolina por quatro km dentro da cidade, o que é extremamente alto para um automóvel pequeno. Esta publicidade causou um colapso nas vendas que prejudicou por completo o nível dos planos de exportação e o programa de marketing da Mazda. Assim, a imprensa pode produzir notícias que aumentam ou destroem as possibilidades de vendas de um produto importante.

O impacto potencial da imprensa sobre a prosperidade da empresa faz com que muitas criem um departamento de relações públicas com uma responsabilidade importante no tocante à imprensa. O gerente de relações com a imprensa é o gerente de mercado para esse público específico. Seu trabalho é o de antecipar as más notícias e tentar cancelá-las ou, então, apresentar o outro lado da história. Deve também sentir as oportunidades de publicidade favorável e fornecer histórias e manter contato com repórteres. O gerente eficiente de relações com a imprensa conhece a maioria dos editores das mídias mais importantes e desenvolve sistematicamente com eles uma relação de benefícios mútuos. Ele não se aproxima dos mesmos com ameaças ou súplicas e sim oferece serviços de valor, como notícias interessantes, material informativo e acesso rápido à alta administração; em contrapartida, os repórteres respeitam sua necessidade de receber cobertura favorável, de ser informado sobre as coisas e de lhe ser dada a oportunidade de fornecer o ponto de vista da empresa.

órgãos governamentais e legisladores

Os executivos de marketing estão cada vez mais achando necessário levar em consideração os acontecimentos governamentais, quando formulam seus planos e políticas de marketing. No passado, estavam relativamente livres para em qualquer nível determinar suas principais variáveis do composto de marketing, aspectos do produto, embalagem, preço, propaganda, promoção de vendas; preocupavam-se tão-somente com seus consumidores e seus

concorrentes. Recentemente, tem havido uma tendência grande e provavelmente irreversível no sentido de maior regulamentação e intervenção do governo nessas decisões de marketing. Os fabricantes de remédios, brinquedos, automóveis, utensílios e alimentos devem considerar cuidadosamente a segurança e a ecologia ao projetarem seus produtos. A determinação de preço por parte da empresa teve de sujeitar-se, por um tempo, aos controles de preço, o que poderá retornar a qualquer momento.* As empresas têm de tomar cuidado sobre a veracidade de sua propaganda. Caso contrário, poderão enfrentar um processo da Comissão Federal de Comércio.

N. do revisor técnico: No Brasil, diversos produtos estão sujeitos a tabelamento e ao controle de preços por parte do governo, por meio de órgãos como o CIP e a SUNAB. 61

J
"I

O
A crescente regulamentação do governo levou a três respostas. A primeira é a de aumentar o staff jurídico a fim de aconselhar os gerentes de marketing sobre o que podem e o que não podem fazer. Um departamento jurídico com falta de funcionários poderá acarretar demoras desanimadoras na decisão quanto a mensagens de propaganda, mudanças de preços e modificações de embalagens. A segunda é a de formar um departamento de relações governamentais maior. O gerente de relações governamentais deve conhecer os vários departamentos do governo, quer sejam municipais, estaduais, quer federais, bem como os principais legisladores. Deve poder antecipar acontecimentos desfavoráveis, visitar as pessoas certas, expressar os interesses da empresa e obter apoio. O lobbyist da empresa é essencialmente o homem de marketing encarregado do mercado legislativo. Deve saber como se segmenta o mercado legislativo; como se analisam as necessidades e os motivos dos legisladores; deve saber como se aprova, como se derrota e como se influencia um projeto legislativo; deve ser capaz de fazer visitas pessoais e discursos. A terceira resposta da empresa é a de congregar-se

com outras em associações de classe para exercer o lobby no interesse das indústrias.

Interesses de grupos

As decisões de marketing da empresa estão sendo afetadas cada vez mais pelas organizações de consumidores, grupos de meio ambiente, organizações de minorias, associações de amigos de bairro e outros grupos de interesse.

Em uma manhã de 1972, trinta cidadãos idosos postaram-se à porta de um importante banco da Philadelphia, exigindo falar com o presidente. Chama-vam-se de "Panteras Cinzentos" e apresentaram ao presidente do banco uma lista de dez exigências taxativas para os cidadãos de mais de 65 anos, em que se incluíam movimentação grátis de conta corrente, uso grátis de cofres de aluguel e juros mais reduzidos. O presidente do banco fez o possível para tratar da situação com diplomacia e, por fim, ofereceu alguns "privilégios do banco para os cidadãos idosos". Esse tipo de ocorrência está-se tornando muito frequente e acontece a todas as organizações, de empresas comerciais a universidades e igrejas.

Não seria conveniente que as empresas atacassem ou ignorassem essas manifestações de interesse do consumidor. As empresas progressistas têm dado três respostas à realidade dos grupos de interesses. Em primeiro lugar, treinando os homens que tomam decisões, no sentido de adotarem alguns critérios sociais, para que se consiga melhor equilíbrio entre as necessidades dos consumidores, dos cidadãos e dos acionistas. Em segundo lugar, criaram um departamento de relações com a comunidade ou assuntos públicos, com a finalidade de ficar em contato com esses grupos, conhecer seus interesses e expressar aos mesmos os objetivos e as atividades da empresa. Em terceiro lugar, essas empresas estabeleceram com outras os critérios para se tratar com esses grupos. Algumas passaram a exercer papel de liderança - pela identificação de seus interesses com esses grupos, tornando-se modelos no amparo às causas sociais.

62

O público geral

A empresa está, afinal de contas, preocupada com as atitudes do público com relação a seus produtos e atividades. O público, em geral, não age de modo organizado com relação à empresa, como fazem os grupos de interesses. Mas o público divulga imagens da empresa, proporcionando certo nível

de apoio.

A empresa exerce muitas atividades a fim de melhorar sua imagem pública. Apóia causas por meio de empréstimo de funcionários para campanhas comunitárias de arrecadação de fundos e faz contribuições substanciais em obras de beneficência. Estabelece sistemas para responder às reclamações dos consumidores. Opta por propaganda institucional a fim de descrever o que está realizando no campo social. Em anos recentes, a Companhia Telefônica promoveu uma campanha sobre "Como Gastar Menos em Ligações Interurbanas". As empresas de eletricidade promoveram uma campanha sobre "Como Conservar a Eletricidade". A Ford Motor Company distribuiu milhares de panfletos sobre "Como Comprar um Carro". Essas medidas visam ajudar as pessoas a se tornarem consumidoras e usuárias mais inteligentes com relação aos produtos.

MACROAMBIENTE

Passemos agora às forças de nível mais geral que afetam a estrutura, a conduta e a actuação dos sistemas de marketing da empresa, as quais formam o macroambiente. Têm grande impacto sobre a empresa, enquanto o inverso não é verdadeiro. São os fatores "incontroláveis", aos quais as empresas se adaptam, por rareio da utilização dos fatores "controláveis": seus compostos de marketing.

O ponto fundamental do macroambiente é que ele se modifica e, o que é mais importante, em ritmo acelerado. Toñier documentou como as forças tecnológicas, económicas e sociais básicas apresentam um "impulso acelerativo".

Baseando-se num estudo, demonstra que o intervalo médio entre a introdução

e a produção máxima dos aparelhos introduzidos nos Estados Unidos antes de

1920 era de 34 anos; para os aparelhos que apareceram entre 1939 e 1959, esse

intervalo foi de apenas oito anos. Para muitos produtos que apareceram depois

2

de 1959, foi ainda menor. Outras forças, como o estilo de vida dos consumidores e a legislação, também apresentam mudanças aceleradas.

A implicação-chave para o marketing da empresa é que ela precisa investir

mais, a fim de se manter em consonância com as mudanças sociais

significativas

e estar preparada a se adaptar mais rapidamente do que antes. A empresa que sobrevive é a que está integralmente sintonizada com seu meio ambiente. Infelizmente, o ritmo de mudança no meio ambiente parece estar sobrepujando a capacidade de mudança da média das empresas. Uma empresa passiva enfrenta a extinção; uma empresa adaptável sobreviverá e, provavelmente, terá um crescimento modesto; uma empresa inovadora prosperará e até contribuirá para as

J

mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo.

2 Cf. Alvin Tãier, Future Shock (New York, Bantam Books, 1970), p. 28. 63

J., O conceito de ecossistema

Todas as organizações e indústrias mantêm um equilíbrio delicado com a forças de seu meio ambiente. Considere a indústria automobilística. É um seto básico para um vasto sistema ecológico de negócios (ecossistema), abrangendo borracha, vidro, aciarias, refinarias de petróleo, postos de gasolina, grandes autc -estradas, a economia da cidade de Detroit,* e os rendimentos de milhões d pessoas. O sistema automobilístico, normalmente, ano após ano, tem funcionado, basicamente de maneira equilibrada tendo-se adaptado a ele muitos outros SíStE mas, inclusive parte do sistema político, do sistema de valores da sociedade etc Quando ocorrem perturbações, tais como inf lação, depressões, legislação d segurança e escassez de gasolina, estas são absorvidas pelo sistema automobilí. tico, por meio de mecanismos controladores como demissões em massa compressão de orçamento e projetos de novos produtos. No entanto, um perburbação de grande monta ameaçaria seriamente os fabricantes de auti: móveis e todas as relações do ecossistema que se interligam. Consider as conseqüências do desenvolvimento bem-sucedido de um eficiente automóve elétrico. A indústria petrolífera e os postos de gasolina seriam ameaçados d, extinção. As pessoas comprariam os carros elétricos, arruinando o negócio do revendedores de carros usados e afetando outras indústrias de bens duráveis tais como barcos, pequenos aviões e aparelhos de cozinha. Por outro lado, esta beleceria uma nova interdependência entre os fabricantes de automóveis e a., empresas de energia elétrica e levaria a uma atmosfera mais limpa, a menor neceissi dade de pintura externa e a uma taxa de mortalidade menor. Uma inovação d(tal monta, por meio da

"destruição criativa" do actual sistema económico, traria uma grande ameaça para muitos e uma excelente oportunidade para outros.

Conceito de ameaça ao meio ambiente

Definimos agora o conceito da ameaça ao meio ambiente:

Uma ameaça ao meio ambiente é um desafio apresentado por uma tendência desfavorável ou um distúrbio específico no meio ambiente e que levaria, na ausência de uma ação objectiva de marketing, à estagnação ou à falência da empresa, do produto ou da marca.

A medida que o ambiente muda, ele requer uma adaptação criativa ou uma reação por parte dos organismos que com ele interagem. Muitas vezes, estes organismos caracterizam-se por um comportamento rígido. Aprenderam um conjunto de padrões que marcou sua adaptação eficiente e eficaz ao ambiente, à medida que ele foi sendo constituído. Porém, esses padrões se tornam cada vez mais inadequados para o ambiente à medida que este se modifica. Nações (Assíria), espécies (dinossauros), indústrias (carruagens puxadas a cavalo) e empresas (Studebaker) desapareceram porque falharam ao enfrentar os desafios do meio ambiente por meio de respostas criativas.

64 N. do revisor técnico: No Brasil, equivale a São Bernardo do Campo.

A história está repleta de produtos específicos (Packard, Life, Ipana) que, apesar de suas magnitudes momentâneas, eventualmente tornaram-se, por assim

,, 3

s' dizer, "mortos de guerra". Eis aqui exemplos de duas indústrias que presente

ramente se defrontam com sérias ameaças ambientais.

Serviço de entrega doméstica de fraldas. Desde que os meios modernos de transporte e lavanderias comerciais apareceram, o serviço de entrega doméstica de fraldas tornou-se o suporte e a alegria para as mães. Recentemente está enfrentando três ameaças enormes do meio ambiente. Uma ameaça tecnológica é apresentada pelo desenvolvimento de eficientes fraldas descartáveis de papel, como as Pampers, e que se tornaram populares. Uma ameaça económica é apresentada

pelos custos
cada vez maiores da mão-de-obra, que ameaçam elevar as despesas
para a entrega
de fraldas em domicílio. Uma ameaça demográfica é apresentada
pela diminuição
da taxa de natalidade, que está afetando todas as empresas que
dependem do
mercado infantil.

Boates. As boates constituíam uma indústria saudável, provendo
necessidades de
entretenimento para a população urbana e para os turistas.
Muitos clubes, no entanto, tiveram de sair do ramo, em virtude
das ameaças do meio ambiente, incluindo-se: 1. crescente
malandragem e crime em suas áreas; 2. alta concorrência da
televisão e dos cinemas; 3. cachês mais altos em virtude dos
níveis de concorrência da televisão e dos cinemas; e 4. a
mudança dos gostos dos jovens. Quando, acrescentado a isso,
ocorre uma depressão nos negócios, as boates são particularmente
atingidas. Seu problema é encontrar uma forma mais viável para
atrair as pessoas e
reduzir os custos.*

Dadas a seriedade e a rapidez das mudanças do meio ambiente,
uma organização deveria levar a cabo um programa contínuo de
análise de ameaças, consis-
tindo na identificação, avaliação e reação a elas. A identifica-
ção de ameaças exige 4

ge, duas medidas:

1. Estabelecimento de um programa bem-pianejado de
'Inteligência' que inclua a
definição das áreas de meio ambiente de interesse da
administração e a criação
de grupos especiais encarregados de examiná-las.

2. Elaboração de mecanismos e incentivos que ancoram o
fluxo ascendente
de informações. Muitas vezes, informações importantes são
eliminadas em

níveis mais baixos porque acham que a alta administração "não
tem mente

aberta", que a informação não é considerada importante, ou que
possa ser

embaraçosa ou perigosa para o nível inferior. Os gerentes
tendem a preocupar-se mais com ameaças menores e a curto
prazo sobre os actuais produtos. J!

do que com grandes ameaças a longo prazo.

A avaliação da ameaça é uma forma de prever o carácter e o ritmo

esperados

na evolução da tendência ou acontecimento previsto. Geralmente isto envolve previsões tecnológicas, políticas ou culturais e que são, todas, ciências imperfeitas.

A empresa pode reagir a uma ameaça de várias maneiras. Pode não fazer

nada, se estiver convencido de que a ameaça é inexistente ou de pouca duração.

3. Produto morto refere-se a um produto conhecido que eventualmente não sobreviveu.

Fracasso de produto refere-se a um novo produto que nunca foi bem sucedido.

4. Arnold C. Cooper, "Identifying, Appraising, and Reacting to Major Technological Change% in Changing Marketing Systems... Consumer, Corporate and Government Interfaces

org. Reed Moyer (Chicago, American Marketing Association, 1968), p. 93-97.

65

Novo

R,

Pode decidir a observar cuidadosamente o meio ambiente, porém, sem reação de imediato. Poderá procurar aprimorar seus produtos ou reduzir seu preço. Poderá tentar lutar, refrear ou inverter o acontecimento, por meio de atitude de relações públicas ou jurídicas. Poderá aumentar sua flexibilidade por meio de planejamentos de contingências, redução de compromissos e maior liquidez. Poderá diversificar seus mercados e produtos. Poderá decidir que a ameaça é uma oportunidade velada e querer participar do novo acontecimento.

Examinemos, agora, cinco grandes componentes do macroambiente de marketing, suas ameaças e oportunidades, como uma implicação para a administração do sistema de marketing.

Demografia

A demografia é o estudo das grandes características da população mundial. Os demógrafos estão interessados no tamanho da

população do mundo, sua distribuição geográfica e sua densidade, sua distribuição etária, sua composição racial, e tendências nas taxas de nascimento, casamento e de mortalidade.

Talvez o fato mais importante sobre a população do mundo seja seu crescimento "explosivo":

Em 1650, a população era de meio bilhão de pessoas, e estava crescendo a uma taxa de aproximadamente 3% ao ano. Isso corresponde a um tempo para duplicar de quase 250 anos. Em 1970, a população totalizava 3,6 bilhões de pessoas e taxa de crescimento era de 2,1% ao ano. O tempo de duplicar essa taxa de crescimento é de 33 anos. Assim, não somente a população tem crescido sobremaneira (como também a taxa de crescimentos

A explosão demográfica do mundo tem sido uma preocupação constante com muitos governos e grupos por todo o mundo. Dois fatores estão por trás desta preocupação. O primeiro é a limitada possibilidade dos recursos da Terra para sustentar os níveis de vida que representam as aspirações da maioria das pessoas. O famoso economista do Século XVIII, Thomas Malthus, preocupou-se em seu tempo com a explosão demográfica. Ele via o crescimento da população com uma progressão geométrica, enquanto o suprimento de alimentos do mundo crescia numa progressão aritmética: isto significava o inevitável desastre da humanidade. Se esta não conseguia regular sua própria taxa de crescimento, então forças naturais e outras, como a fome, a doença e a guerra, interviriam para manter a população a um nível (vel mais baixo, de acordo com a disponibilidade do suprimento de alimentos. O espectro malthusiano tem ressurgido muitas vezes desde então; mais recentemente, no vibrante livro chamado *The Limits to Growth*.

Este livro apresenta uma quantidade impressionante de provas que o crescimento incontável da população e do consumo deverá resultar eventualmente, em insuficiente suprimento de alimentos, exaurir os mais importantes recursos minerais, causar a falta de espaço pela superpopulação, aumentar a poluição e acarretar uma completa deterioração na qualidade de vida.

S. Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers e William W. Behr, III, *The Limits to Growth* (New York, New American Library, 1972), p. 41.
66 6. Ibid.

Global não é igual em todos os lugares, porém é maior nos

países e comunidades que menos têm condições. Em muitas nações em desenvolvimento, a taxa de mortalidade tem diminuído, em virtude dos avanços da medicina moderna,

Jes de enquanto a taxa de natalidade permaneceu razoavelmente estável. A incapacidade

Po- dade desses países para alimentar, vestir e educar seus novos cidadãos e pro

ma videntiar um padrão de vida crescente para seus actuais habitantes é inquestionável. Além do mais, as famílias pobres são as que têm mais filhos e isso reforça o ciclo da pobreza.

de -ni- da natalidade e o planeamento familiar. O papel das organizações de planeamento familiar é duplo: o de encorajar as pessoas a terem menos crianças e pro videntiar a educação e os meios para o controle da natalidade. Muitas crianças

nascem não da intenção de tê-las, porém por falta de conhecimento sobre o con

ai. trole de natalidade ou dos métodos anticoncepcionais. O movimento de plane

lis- jamento familiar tem dado resultados em certas partes do mundo, especialmente

rã- onde os instrumentos de marketing social foram aplicados. Por isso, merece o

crédito parcial pela diminuição do ritmo da taxa de natalidade em muitos países.

Outros fatores incluem, naturalmente, as migrações contínuas de pessoas das

es- áreas rurais para as urbanas e as rendas crescentes em algumas partes do mundo.

ma os negócios, muito embora as opiniões nesse campo sejam, de certa forma, as mais

car

e a diversas. Uma população crescente significa uma necessidade humana crescente.

,es- Significa mercados crescentes, desde que haja poder aquisitivo suficiente. Por

io, outro lado, se a população crescente pressiona intensamente contra o suprimento

de alimentos e recursos disponíveis, levará ao aumento dos

custos e não necessa
riamente a lucros mais elevados.

Empresas são afetadas, individualmente, de maneiras diferentes pela taxa de crescimento populacional. A Gerber Company anunciou durante anos: "os bebês são nosso negócio, nosso único negócio". Alguns anos atrás, abandonou discretamente esse slogan, tendo em vista o declínio, nos EUA, da taxa de fertilidade, chegando a um nível de 1,9 crianças por família. O declínio, nos Estados Unidos, da taxa de natalidade, tem causado apreensão nas empresas fabricantes de brinquedos, vestuário, mobília e alimentação infantil. Algumas, como a Johnson & Johnson, estão tentando induzir os adultos a usarem seus talcos e xampus infantis. A Abbott Laboratories acrescentou alimentação geriátrica à sua linha e a Gerber introduziu seus produtos de alimentação infantil em outras partes do país.

its
as 7. Cf. Eduardo L. Roberto, "Social Marketing Strategies for Diffusing the Adoption of Family Planning", Social Science Quarterly (junho de 1972), p. 33-51. 8. "Thinking Old", Newsweek (6 de maio de 1974).

* N. do revisor técnico: No Brasil, podei-nos assinalar: a) o esforço da Johnson em ampliar a faixa de consumo de seus produtos de toucador infantil no mercado de adultos; b) o ingresso da Phebo na área de toucador infantil por meio da linha Mônica; c) o ingresso da linha Gerber de alimentos infantis no mercado, em janeiro de 1973, provocando um crescimento de 44% do mercado em seis meses e concorrendo com v

"Neot 1 é e a Nutri Baby. Este mercado já era parcialmente disputado pela Toddy e, em seguida, passou a ter como concorrente a Paoletti, por meio da linha Bebifru. 07

Todas as organizações que vendem para um grupo etário específico têm de observar o que está acontecendo com a sua quantidade, em termos numéricos, e com seu comportamento. As universidades, que já sentiram o declínio das matrículas,

terSo de enfrentar mais problemas, porque o número de formandos do curso secundário está aumentando numa taxa decrescente, atingindo o máximo em 1979; por volta de 1982, o número de formandos do curso secundário será de 3,8% menos que em 1979.9 As universidades terão de pensar em recrutar novos grupos para suas faculdades, inclusive as donas de casa e as pessoas mais idosas. Outras organizações estão preocupadas com os planos maritais dos casais jovens. Houve uma diminuição no ritmo da taxa de casamentos e alguns observadores predizem que haverá menos casamentos na década de 1980. Isto prejudicará seriamente as vendas de seguro de vida, anéis de noivado e casamento, mobília e moradias.

As previsões demográficas, numa base de duração média, são razoavelmente dignas de confiança. É inaceitável que uma empresa seja surpreendida por um acontecimento demográfico. A empresa alerta terá suficientes avisos com antecedência e poderá começar a procurar novas linhas de produto e melhores mercados quando pressentir as mudanças.

Economia

Realçamos que os mercados exigem não apenas pessoas, mas também poder aquisitivo. O poder aquisitivo total é uma função de quatro importantes fatores: poupança, renda normal, preços e disponibilidade de crédito.

As poupanças e a riqueza têm crescido, mas irregularmente em países diferentes. Em 1971, 84% de todas as unidades consumidoras mantinham alguns ativos líquidos, sendo que o montante mediano era de 700 dólares. As poupanças têm crescido nos países árabes num ritmo elevadíssimo, porém estão concentradas nas mãos de poucas pessoas. O nível e a distribuição das poupanças em um país fazem uma grande diferença no que se refere ao nível de consumo de bens de capital, bens de consumo de luxo e bens essenciais.

A renda corrente é a maior fonte das despesas correntes para a maioria das pessoas. A renda corrente tem apresentado um ritmo substancial de crescimento através dos anos. No entanto, em anos recentes, a taxa de crescimento da Renda Nacional diminuiu em vários países. De acordo com uma análise de consumo de 1974:

Hoje, 65% do povo norte-americano consideram-se em piores condições pessoais do que há cinco anos atrás. Ainda mais impressionante é que 40% pensam que estarão em condições piores ainda daqui a cinco anos. 10

Se o pessimismo começar a substituir o otimismo tradicional do povo norte-americano, sua vontade de gastar será grandemente restringido e afetará as oportunidades básicas dos especialistas norte-americanos de mercado.

Naturalmente, o pessimismo não está baseado no nível normal de renda em si mesmo, mas nas expectativas para o nível real de renda. Recentemente, o.

9 .Intellect, 102 (fevereiro de 1972), p. 318-36.

68 10- Tirado de The Cambridge Report (Cambridge, 1974), p. 1.

Je

precos aumentaram, na maior parte do mundo, mais do que as rendas correntes.

a- Os consumidores são forçados a repensar suas prioridades de consumo e os negócios não podem contar com uma continuidade do comportamento passado de

10 compras. Por exemplo, uma inflação mais rápida levará os consumidores a gastar menos ou mais dinheiro em bens de consumo duráveis? Visto que os bens duráveis são geralmente aquisições que podem ser adiadas, podemos argumentar que os

,ar consumidores diminuirão suas despesas de aquisição nesse campo. Por outro lado,

is muitos consumidores sabem que, pelo adiamento de uma aquisição de um bem

3is durável, talvez terão de pagar mais 10% por ele no ano seguinte. Isto é como

@r- um imposto de 10%, e excede o que eles normalmente recebem sobre suas pou

u_ panças. Deste ponto de vista, os consumidores talvez possam aumentar suas aqui

o- sições de bens duráveis. Com relação a outras perguntas, há mais certeza. Por exemplo, a inflação rápida provavelmente levará os consumidores a comprarem

@n- marcas mais baratas, em vez das de preço mais elevado. Um estudo feito por

m Better Homes and Gardens indicou que 72% das pessoas que foram entrevista

,e- das estavam comprando mais marcas de lojas para economizarem dinheiro.

,a- As marcas de loja (também chamadas de produtos de marca particular) são consideradas produtos em que se obtém um preço até 10% menor que as marcas de fabricantes. Isto quer dizer que as empresas devem tentar responder aos desejos crescentes dos consumidores por marcas mais económicas.

^n Outra importante variável económica é o custo e a disponibilidade de

@S crédito. O que um consumidor pode gastar não é somente uma questão do que

ele ganha (renda) e do que possui (poupança), mas também do que pode pedir

emprestado (crédito). O crescimento do crédito ao consumidor nos Estados

Unidos tem sido fator fundamental no rápido crescimento económico do país,

Is permitindo que pessoas comprassem mais do que poderiam com sua renda normal, criando mais emprego e ainda mais renda e mais demanda. Por volta de 1974,

o crédito ao consumidor (exceto as hipotecas residenciais) estava próximo dos

,n 178 bilhões de dólares, ou 2.600 dólares por família. Muitas economias em

le outras partes do mundo também aumentaram a disponibilidade do crédito ao

consumidor e isto acelerou seu crescimento económico. No entanto, em anos

ia recentes, o aumento da inflação elevou o custo do crédito ao consumidor, afetando adversamente o mercado de artigos residenciais e outros mercados de bens

.O duráveis, que dependem muito do crédito. Os homens de negócio devem atentar

le particularmente para o que está acontecendo aos custos e à disponibilidade de

crédito ao projetarem seus planos.

às

Lie Lei e política

r- A lei, a opinião pública e a política governamental constituem um conjunto

as de fatores do meio ambiente que, cada vez mais, afetam as decisões de marketing de bens de serviços. A maioria dos países do mundo está passando para economias

Ja reguladas. Os regulamentos governamentais sobre negócios ocorrem por um dentre

:)S três motivos. O primeiro é para proteger os homens de negócios uns dos outros.

11. Registrado em Grey Matter, "Private Brands Seek Growth in Faltering Economy" (junho de 1974), p. 1.

É 69 Os homens de negócios, em sua quase totalidade, elogiam a concorrência de forma abstrata, mas tentam neutralizá-la quando a mesma os atinge. Se ameaçados, mostram suas garras":

Em 1973, um juiz federal decidiu sobre o maior processo antitruste da história, envolvendo uma soma astronômica de 352,5 milhões de dólares (mais tarde reduzida para 259,5 milhões de dólares) a ser paga pela gigantesca 1 131V1 à Telex e alguns outros pequenos fabricantes de equipamentos periféricos. A 1 BM pretendia eliminar a concorrência, em vez de enfrentá-la com tecnologia superior. Foi acusada de usar preços predatórios e leasing a longo prazo a fim de eliminar o crescimento de seus concorrentes de equipamentos periféricos. 1 2

Assim, promulgam-se leis com a finalidade de definir e evitar a concorrência desleal. Essas leis são impostas pela Comissão Federal de Comércio e pela Divisão Antitruste de Procuradoria Geral. Infelizmente, às vezes, as leis acabam por proteger o ineficiente no lugar de promover o eficiente. Alguns estudantes de legislação empresarial vão longe nas acusações de que ---os juizes e a comissão Federal de Comércio têm reformulado a lei, tornando-a um corpo de regras em que se enfraquece a livre concorrência e a habilidade da economia de operar com eficiência". 1 3 Mas, a rigor, os regulamentos são necessários para manter os homens de negócios temerosos de ultrapassarem a linha, na tentativa de neutralizar ou prejudicar

os concorrentes. É difícil de se imaginar que a economia pudesse ser mais eficiente se a concorrência não fosse supervisionada por alguma entidade reguladora.,

O segundo motivo das regulamentações governamentais é o de proteger os consumidores dos homens de negócios. Alguns homens de negócios desacreditados estão prontos a adulterar seus produtos, a enganar por meio da propaganda, a fraudar por meio da embalagem e a atrair por intermédio dos preços. Práticas desleais contra o consumo devem ser definidas e instituições criadas para proteger o consumidor. Muitos homens de negócios irritam-se cada vez que surge uma nova lei de consumo; no entanto, poucos disseram que o -consumerismo pode ter sido a melhor coisa que aconteceu ... nos últimos vinte anos". 14**

O terceiro motivo das regulamentações governamentais é o de proteger os mais altos interesses da sociedade contra o comportamento desenfreado dos negócios. A nação conscientizou-se agudamente, nos últimos dez anos, de que o Produto Nacional Bruto é acompanhado por poluição nacional bruta. O Produto Nacional Bruto pode estar crescendo, porém a qualidade da vida está-se deteriorando. A maioria das empresas não arca com os custos sociais de sua produção ou produtos. Seus preços são artificialmente baixos e suas vendas artificialmente altas até que instituições, como a Agência de Proteção ao Meio Ambiente, transferem os custos sociais de volta a essas empresas e a seus clientes. A medida que

12. Para detalhes, cf. Louis Berman. "IBM's Travails in Lilliput", Fortune (novembro de 1973), P. 148-64.

13. Cf. Yale Brozen, "Antitrust Out of Hand", The Conference Board Record (março de 1974), P. 14-19.

* N. do revisor técnico: No Brasil, o trustee é capitulado na própria Constituição Federal, que o proíbe. 14. Leo Greenland, "Advertisers MUST Stop Conning Consumers", Harvard Business Review (julho-agosto de 1974), p. 18. ** No Brasil, existe o Procon - Proteção ao Consumidor - órgão vinculado à Secretaria do Planejamento de São Paulo, que atua em defesa do consumidor.

1 4 M

3ª) o meio ambiente continua a se deteriorar, novas leis e sua correspondente coerção,ados, irão continuar ou aumentar. Os homens de negócios precisam observar essas

acontecimentos ao planejarem seus produtos e sistemas de marketing.

;tória, O executivo de marketing rigo pode planejar inteligentemente sem um bom

redu- conhecimento das leis e regulamentos importantes que existem para proteger a

Iguns concorrência, os consumidores e os altos interesses da sociedade. As leis são numeminar e usar rosas. Ele deve saber como essas leis foram promulgadas e como estão sendo inter 3 seus pretadas nos tribunais. Ele deve saber quais são as várias leis federais, estaduais e mesmo municipais que afetam a conduta de sua atividade de marketing e as várias organizações de consumidores que têm um potencial de impacto sobre suas ativi@.nc1a cisão dades.

por
s de Tecriologia

Feque A força mais dramática a definir o destino do homem é a sua tecnologia. A f ici- tecnologia proporcionou maravilhas como a penicilina, cirurgia de coração e a iens pílula anticoncepcional. Proporcionou horrores como a bomba de hidrogénio, ou gases de uso bélico que actuam sobre o sistema nervoso e a metralhadora. Proporser cionou benefícios como o automóvel, os aparelhos de televisão e o pão de trigo. ade Dependendo de a pessoa estar mais encantada com as maravilhas ou com os horrores, é que é determinada sua atitude com relação à tecnologia.

os Cada nova tecnologia pode, potencialmente, gerar uma importante indústria.

Jos Basta que pensemos nos transistores, xerox, computadores e antibióticos. Essas a indústrias não só criam, como também destroem. Os transistores prejudicam as @as indústrias de válvulas e o xerox prejudica o negócio de papel carbono. Os autojer móveis prejudicam as estradas de ferro e a televisão prejudica os cinemas. Schum)va peter diz que a tecnologia é uma força para ---a destruição criativa".

Toda empresa
deve observar o que há de novo no meio ambiente, pois isso
pode eventualmente destruí-la. Se possuir imaginação, a novidade
poderá salvá-la. É lamentável que nenhuma empresa de discos
tenha entrado no campo do rádio, nenhum fabricante
de carroças no negócio de automóveis e nenhuma empresa de
locomotivas a vapor
no negócio de locomotivas a diesel.

A taxa de crescimento da economia está intimamente ligada
com as novas

tecnologias que serão descobertas nos próximos anos.
Infelizmente, as descobertas tecnológicas não surgem
proporcionalmente através dos anos; a indústria de
estradas de ferro gerou muitos investimentos e, depois,
houve uma carência até

a indústria automobilística; mais tarde, o rádio gerou
muitos investimentos e

depois houve uma carência até a televisão. Na ausência de
inovações importantes, que abrem grandes mercados e
oportunidades, uma economia pode estagnar. Alguns cientistas não
prevêem inovações promissoras da magnitude da invenção

do automóvel ou da televisão. Outros vêem grandes inovações
no horizonte, tais

como carros elétricos, pequenos carros voadores, sistemas
de computadores

domésticos, sistemas práticos de eliminação de lixo e vôos
regulares para a lua.

Por enquanto, deverão ocorrer pequenas inovações que
preencherão os

vazios O café torrado a frio provavelmente não tornou ninguém
mais feliz e os

71

desodorantes antitranspirantes provavelmente não tornaram
ninguém mais inteligente, mas criam problemas diários nas
empresas relacionados ao seu desenvolvimento e trazem
esperança a alguns. A maioria das grandes empresas está
realmente no negócio de inovações. Montaram departamentos de P &
D (Pesquisa e Desenvolvimento) que procuram novas
características materiais e estilos, a fim de tornar seus
produtos melhores ou pelo menos diferentes. Hoje, P & D
representam um gasto de 32 bilhões de dólares, ou acima de 2% do
PNB.

Algumas pessoas põem em dúvida a validade dessas despesas e

alguns vêem na tecnologia um inimigo do homem. A tecnologia tornou a vida do homem dependente das máquinas para seus prazeres: antes, obtinha seus prazeres da natureza e das outras pessoas. Os antitecnólogos andariam de bicicletas em lugar de automóveis, comeriam comida natural em vez de sintética e desligariam seus aparelhos de televisão. Em seus apelos a um retorno a tempos mais simples podem conseguir um número crescente de adeptos, o que irá causar grandes implicações aos negócios.' 5 Por outro lado, a maioria dos norte-americanos está cativada pela tecnologia e qualquer novo produto. Sua confiança na tecnologia não tem limites. Conversas sobre limites de crescimento são refutadas com argumentos de que a tecnologia encontrará as soluções para todos os problemas.

O especialista de marketing deve compreender o meio ambiente tecnológico e as nuances da tecnologia. Deve trabalhar em constante contato com o pessoal de P & D da sua organização. Possui uma responsabilidade fundamental em desenhar e controlá-lo com a tecnologia, para o próprio bem da tecnologia. Alguns tecnólogos não estão interessados no consumidor e seus problemas, mas no produto e suas possibilidades. Se não forem controlados, criarão produtos que não terão mercado, ou os projetarão de forma que não conseguirão transmitir ao comprador sua verdadeira utilidade.

Cultura

O último componente do macroambiente é o meio sócio-cultural. Cada indivíduo cresce numa cultura específica, que define suas relações com outros homens, consigo próprio, com a natureza e o cosmo. Sua cultura pode tornar-se muito específica e habilitá-lo a fazer, gostar e sentir coisas de maneira muito diferente das pessoas de outras culturas. A maioria dos norte-americanos sabe falar inglês, lidar com dinheiro, ligar um aparelho de televisão, amarrar o cordão do sapato, cumprimentar alguém, escrever cartas, dançar uma valsa, segurar um garfo, pagar Imposto de Renda, fazer compras num supermercado e dirigir um carro. Isso parece fácil e natural. Entretanto, pessoas de outras culturas podem ficar confusas com esses costumes, da mesma forma que nós, ao vermos esfregar o nariz, espichar os lábios, jejuar constantemente, comer insetos e comunicar-se por meio de gritos agudos.

Mesmo dentro de uma cultura, diferentes padrões de comportamento e diferentes sistemas de valores podem ocorrer simultaneamente. Tomemos uma

S. Theodore Roszak, *The Making of a Counter Culture: Reflections on the Technocratic*

72 society and Its Youthful Opposition (Garden City, Anchor Books, Doubleday & Company, 1969).

moderna família norte-americana. Os avós são conservadores em seus gostos e cuidadosos em seus gastos; os pais trabalham duro, jogam bastante, e compram muitas coisas a crédito; e seus filhos de dezoito anos podem mostrar muito pouco interesse em trabalho e consumo. Recentemente, um menino de dez anos ouviu sua mãe dizer-lhe que deveria comportar-se melhor, como seu irmão de quatorze anos, ao que ele respondeu: "Mãe, ele é de uma geração diferente." A cultura costumava mudar devagar, mas hoje, a cada poucos anos, surge um novo grupo de idéias, desejos e comportamentos.

Mesmo alguns dos valores mais básicos de um povo sofrem notórias mudanças através do tempo. A conexão entre os fundadores deste país e a geração actual de norte-americanos é, na melhor das hipóteses, muito ténue. Considerem as seguintes mudanças mais importantes dos valores norte-americanos:

Autoconfiança.....	
... Confiança no governo	
	"Trabalho
duro".....	
A "vida fácil	Convicções
religiosas.....	
Convicções seculares	
Lar dominado pelo marido.....	Lar
dominado pela esposa	
Lar tendo os pais como centro.....	Lar tendo a
criança como centro	
Respeito pelo indivíduo.....	Aversão
pelas diferenças individuais	
	Satisfação
postergada.....	
Satisfação imediata	
Poupança.....	
..... Gastos	
Castidade.....	
..... Liberdade sexual	
	Valores
familiares.....	
Valores iguais do grupo	

ndependência.....
 Segurança

SUMARIO

Um sistema de marketing é um conjunto de instituições significativas e de fluxos que liga uma organização a seus mercados. Um sistema central de marketing descreve todas as instituições-chave que interagem para suprir os mercados finais de bens e serviços necessários. Essas instituições são o vendedor, os compradores finais, os intermediários, os fornecedores e os concorrentes. Os participantes do sistema central de marketing realizam funções, tais como: procura de mercado, distribuição física, comunicações, negociações transferências de propriedade. As estruturas específicas que vencem são aquelas que realizam eficazmente essas funções.

O sistema central de marketing está rodeado de públicos, isto é, grupos determinados que possuem interesses ou impactos reais ou potenciais sobre a organização. Entre os públicos-chave estão a comunidade financeira, a imprensa, as instituições governamentais, o legislativo, os grupos de interesses e o público em geral. A medida que a organização procura atrair os recursos desses públicos, pelo oferecimento de benefícios determinados, é que o marketing actua, visando a esses públicos.

Os componentes do sistema central de marketing e os públicos do ambiente são todos afetados pelas forças do macroambiente em que as mais fortes são: a demografia, a economia, as leis, a política, a tecnologia e a cultura. Estas forças são os fatores incontrolláveis e parecem estar mudando em um ritmo crescente, sobrepujando a capacidade típica de adaptação da organização. A empresa passiva está condenada; a empresa adaptável poderá sobreviver; a empresa inovadora deverá ser bem sucedida.

QUESTOES E PROBLEMAS

1. Desenvolva um diagrama amplo de sistema de marketing, de alguma empresa de sua escolha. Procure mostrar os elementos do composto de marketing e os canais de distribuição.

2. Desenvolva um diagrama de input-output para o submodelo de propaganda da Figwa 2.3.

73

3. Desenvolva um diagrama de relação funcional, que mostre o relacionamento entre: a) preço no varejo e vendas de tabletes de chocolate; b) propaganda e vendas de tabletes de chocolate.

4. Relacione o maior número possível de ações de marketing para estimular as vendas, que você acha que podem ser oferecidas para a) supermercados; b) companhias aéreas.

5. Desenvolva um diagrama mostrando os públicos mais importantes de um hospital particular.

6. "Acredito firmemente que os homens de marketing devem restringir-se ao campo de marketing. Não acho que a maioria das pessoas orientadas para o marketing tem a experiência, a aptidão ou a abordagem correta para ser um perfeito relações públicas." Você concorda?

7. O texto distingue três tipos de concorrência: genérica, forma de produto e empresa. Ilustre os três tipos de concorrência para uma empresa do setor de máquinas copiadoras e duplicadoras.

8. Qual é o produto genérico da indústria de computadores que ajuda a definir sua concorrência?

9. Cite duas grandes ameaças e duas grandes oportunidades para cada uma das seguintes indústrias:

- a) automobilística;
- b) de cerveja; c) de aço.

10. Indique algumas das consequências ecológicas da televisão sobre o namoro, a demanda de automóveis, os hábitos de alimentação e habitação.

11. Você apoiaria ou não cada uma das seguintes novas leis propostas (dê suas razões):

- a) uma lei que exigisse das empresas do setor de concentrados que tivesse primeiramente a aprovação federal antes de qualquer aumento de preço,
- b) uma lei que permitisse aos fabricantes de automóveis impedir que os revendedores vendessem fora de seus territórios;
- c) uma lei que exigisse dos fabricantes a concessão de maiores descontos aos atacadistas além daqueles que concedem às

grandes redes de varejistas;

d) uma lei que protegesse os varejistas independentes da concorrência de preços do fabricante que vende a varejo por conta própria.

12. Você concorda que as tendências culturais citadas neste capítulo estão ocorrendo? Daí se depreende que as empresas devem mudar com os valores da maioria?

74

% ' .!

e

Marketing Estratégico

-e

Freqüentemente, enfrentamos uma série de grandes oportunidades habilmente disfarçados em problemas insolúveis.

John W. Gardner

e não o seu funcionamento. O problema agora é demonstrar como o processo administrativo age de modo a converter os recursos naturais em produtos e serviços significativos e satisfatórios. Examinaremos os passos concretos que a administração de empresa executa para traduzir as necessidades de mercado em oportunidades e respostas de marketing.

O trabalho do profissional de marketing começa muito antes da fabricação

s

do produto da empresa e continua muito depois de sua venda estar

consumada. O profissional de marketing envolve-se no estudo das necessidades e desejos do consumidor, desenvolvendo conceitos de produtos dirigidos à satisfação de necessidades insatisfeitas, testando a validade desses conceitos, projetando as características dos produtos, desenvolvendo a embalagem e a marca do produto, estabelecendo preços, tendo em vista obter um retorno razoável sobre o investimento, montando a distribuição regional, nacional ou internacional, criando comunicações de marketing eficazes para permitir que o público saiba da disponibilidade do produto, comprando a mídia mais eficaz para as mensagens comerciais, controlando as vendas, verificando a satisfação do consumidor e revisando os planos mercadológicos com base nos resultados. O profissional de marketing é um pesquisador do mercado, um psicólogo, um sociólogo, um economista, um comunicador e um advogado, reunidos em um só.

Há um grande contexto para essas atividades específicas que poderíamos analisar neste capítulo. Entendemos por marketing estratégico o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução de implementação e do controle. Este processo

75

é descrito neste capítulo. Esses passos constituem uma condensação do restante do livro.

Análise Planejamento Controle

2	3	5	6		
Oportunidades	Objetivos da empresa	Estratégias de marketing	4 Plano de marketing	Implementação dos planos	Controle de marketing

Figura 3. 1. Etapas no processo de marketing estratégico.
ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES

Há um debate sem solução na literatura administrativa quanto ao

primeiro passo de o processo de estratégia de marketing ser a identificação das oportunidades ou o estabelecimento de objectivos. Os que apóiam a hipótese das oportunidades oferecem os seguintes motivos:

1. Muitas organizações se iniciam porque reconhecem uma oportunidade importante. Repetem o argumento de Sir Edward Hillary para escalar o Monte Everest:

---Porque está lá. 2. Muitas organizações não têm objectivos bem estabelecidos. É difícil a elas determinar o que realmente desejam. Contudo, reconhecem as boas oportunidades. 3. Muitas organizações modificam os seus objectivos com a mudança das oportunidades. Dessa forma o March of Dimes foi criado para levantar fundos a fim de

vencer a terrível doença da pólio. O desenvolvimento da vacina Saik no início

da década de 50 deixou a organização sem uma causa. Ela buscou novas oportunidades e dirigiu seus esforços para o problema dos defeitos congénitos.

Por outro lado, há os que argumentam que os objectivos deveriam preceder a análise de oportunidades.

1. Muitas organizações se iniciam com o objectivo dominante de como obter grandes lucros, e procuram as oportunidades que lhes permitam alcançar este objectivo. 2. Uma empresa não pode simplesmente buscar oportunidades sem um conjunto

orientador de objectivos. O mundo tem muitas oportunidades. 3. Muitas organizações fazem mudanças conscientes em seus objectivos e, quando

o fazem, os novos objectivos as levam a procurar um novo conjunto de oportunidades.

Temos de concluir que ambos os lados têm o seu mérito. É possível iniciar o processo de marketing estratégico tanto buscando oportunidades quanto objectivos. Os argumentos demonstram que há uma tensão dinâmica entre eles e que ambos devem ser analisados simultaneamente. Podemos mesmo acrescentar que os recursos da empresa frequentemente oferecem um terceiro ponto de partida.

76 Posto isto, iniciaremos com o conceito de oportunidades da empresa.

O conceito de oportunidade de marketing

É importante distinguir oportunidades empresariais e oportunidades ambientais. Há inúmeras oportunidades ambientais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas. Atualmente há grandes oportunidades

para o desenvolvimento de novas formas de energia, novos produtos alimentícios, métodos agrícolas aperfeiçoados, melhores meios de transporte, novas formas de lazer e melhor tecnologia de ensino. Há oportunidades na utilização do lixo, serviços jurídicos de baixo custo, embalagens, casas pré-fabricadas, purificação de água, creches e instrumental biomédico. Contudo, nenhum deles representa sucessivamente oportunidade para qualquer empresa. As creches provavelmente não serão uma oportunidade para a U. S. Steel, nem o instrumental biomédico para Kentucky Fried Chicken.

Definimos a oportunidade de marketing de uma empresa pelo seguinte:

A oportunidade de marketing de uma empresa é uma área de importante ação mercadológica em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial.

A chave da oportunidade de marketing de uma empresa repousa sobre a questão de se a empresa pode fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes. Consideremos as seguintes hipóteses:

1.

2. Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso. Toda empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem.

3. Uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

Para ilustrar esse ponto, suponhamos que haja condições para o desenvolvimento e a comercialização de um carro elétrico e que a General Motors, a General Electric e a Sears estejam analisando a oportunidade. Qual empresa desfrutaria da maior vantagem diferencial nesse mercado? Primeiro analisaremos as exigências para o sucesso. Estas incluiriam: 1. ter boas relações com os fornecedores de metal, borracha, plástico, vidro e outros materiais necessários à produção de um automóvel; 2. ter capacidade de produção em massa e de linha de montagem de peças complicadas de equipamentos; 3. ter grande capacidade de distribuição para armazenar, expor e

entregar automóveis aos consumidores americanos; e 4. ter a confiança dos compradores de que a companhia é capaz de produzir e dar assistência a um bom produto automobilístico. Nesse ponto, a General

Motors tem condições diferenciais em todas essas quatro áreas. A General Electric

tem condições diferenciais: 1. no fornecimento, e 2. na produção, mas não: 3. na

distribuição nem quanto à 4. reputação no setor automobilístico.

Tem um grande

know-how de tecnologia eletrônica, mas provavelmente a General Motors se

equipara. A maior condição diferencial da Sears é a sua distribuição extensiva e

o seu sistema varejista, mas teria de adquirir, por exemplo, as outras condições

por meio de um joint-venture. Posto isto, a General Motors desfrutaria da maior

vantagem diferencial para a produção e a comercialização de carros elétricos.

t 77

O conjunto de todas as oportunidades mercadológicas disponíveis para um, empresa pode ser denominado conjunto de oportunidades da empresa. O conjunto de oportunidades define as possibilidades da empresa. Se for pequeno pobre, a companhia não tem muito futuro; se for grande e rico, ela tem grande perspectivas.

O nosso ponto de vista é que a empresa deveria desenvolver continuamente - um conjunto bem estruturado de oportunidades. A economia é marcada por ciclo. de vida mais curtos para os nossos produtos, concorrências crescentes e rápida! mudanças no macroambiente; nenhuma empresa pode apoiar com segurança o seu futuro sobre os seus produtos e mercados actuais. Contudo, muitas empre. sas nada fazem para gerar um conjunto bem desenvolvido de idéias de oportuni dades. Ocupam-se apenas em resolver os problemas imediatos. Ocasionalmenté defrontam-se com uma nova idéia interessante e, se preencher determinado. requisitos, podem desenvolvê-la.

Outras empresas estão conscientes quanto à necessidade de um conjunto bem desenvolvido de oportunidades. Para desenvolvê-lo, geralmente fazem sessões de brainstorming ou coletam idéias de vários administradores da empresa. Todavia, tudo o que resulta é a formação de um conjunto de idéias pouco ligadas com as diretrizes da empresa. É necessário um procedimento sistemático de geração de oportunidades que inicie com a característica actual dos negócios da empresa e se desenvolva a partir daí. Propomos uma estrutura e aplicamo-la no seguinte caso:

A Musicale Corporation (nome fictício) é uma empresa líder em discos e fonógrafos, com um bom índice de crescimento. Atualmente, com outras empresas na indústria, defronta-se com alguns problemas e incertezas básicos quanto ao futuro da indústria. Os custos e a concorrência para artistas (deves em vendagem de discos têm subido muito. Uma forma alternativa de gravar músicas, as fitas cassetes, tem tido rápida penetração. Os canais de distribuição têm-se deslocado a favor de pontos de vendas de massa, em vez de pequenos varejistas. Tornam-se necessárias maiores verbas de promoção para novos lançamentos.

A Musicale não se acomodou em face desses desafios. Adquiriu uma empresa de produção de fitas magnéticas e passou a comercializar a sua música em forma de cassetes, com algum sucesso. Em virtude de sua capacidade de produção de fitas exceder suas necessidades no ramo musical, montou uma divisão para a comercialização de fitas magnéticas aos fabricantes e usuários de computadores. Contudo, se permanecer nesse ramo, deverá investir na melhoria da qualidade das fitas para atender às rígidas especificações dos computadores de terceira geração. A empresa também tentou a fabricação de uma linha completa de fonógrafos com a sua marca; posteriormente retirou-se do ramo, porque a sua comercialização exigia mais recursos do que a empresa pretendia investir. Ainda assim, mais tarde a Musicale entrou no ramo eletrônico, retirando-se poucos anos depois. Apesar de a Musicale estar disposta a se aventurar fora do ramo de gravação, não o fez com sucesso. Não demonstra muita paciência com os novos negócios em virtude da sua não-lucratividade inicial. Todas as suas inversões, embora com alguma ligação com o seu ramo principal, representaram mais um conjunto de respostas ad hoc a oportunidades fortuitas, que a execução de um plano diretivo bem planejado para o crescimento da empresa. Esta é a crítica mais séria às suas incursões. A Musicale, bastante consciente do seu crescimento desordenado, está procurando um procedimento mais sistemático para a geração de oportunidades válida de marketing.

As oportunidades alternativas de crescimento podem ser geradas

por uma
78 empresa pelo delineamento do seu sistema central de marketing, percorrendo,

então, três níveis de análise. O primeiro nível descreve as oportunidades presentes na atividade actual do produto-mercado da empresa; nós as chamamos de oportunidades de crescimento intensivo. O segundo nível descreve as oportunidades presentes em outras partes do sistema central de marketing, que denominaremos oportunidades de crescimento integrado. O terceiro nível descreve as oportunidades existentes completamente fora do sistema central de marketing; nós as chamamos de oportunidades de crescimento diversificado. O Quadro 3.1 seleciona as possibilidades específicas latentes em cada uma dessas amplas classes de oportunidades.

Quadro 3. 1. Principais classes de oportunidades de crescimento.

1. CRESCIMENTO INTENSIVO	II. CRESCIMENTO INTEGRADO	III. CRESCIMENTO DIVERSIFICADO
A. Penetração de mercado	A. Integrarão concêntrica	A. Diversificação
B. Desenvolvimento de mercado para frente`	B. Integração horizontal	B. Diversificação
C. Desenvolvimento de produto horizontal	C. Integrarão conglomerada	C. Diversificação

Crescimento intensivo. O crescimento intensivo tem sentido para uma empresa que não tenha explorado totalmente as oportunidades latentes de seus produtos e mercados actuais. Ansoã propôs uma classificação útil de oportunidades de crescimento intensivo baseada na matriz de expansSo de produto-mercado.¹ A matriz é demonstrada na Figura 3.2 e os três principais tipos de oportunidades de crescimento intensivo são descritos a seguir:

1.
Penetraçãodemercado.Consístenatentativadeaempresaaumentarasvenda
sde seus produtos em seus mercados actuais por meio de um
esforço de marketíng mais agressivo. Isto inclui três
possibilidades- a) a empresa pode tentar estimular os
consumidores a aumentarem a sua taxa actual de consumo. Pode-se
tomar medidas como aumentar a unidade de compra, aumentar a taxa

de aperfeiçoamento ou obsolescência do produto, sugerindo novos usos para o produto e oferecendo incentivos de preço para o maior uso; b) a empresa pode aumentar os seus esforços para atrair os consumidores da concorrência. Podem ser tomadas medidas como aumentar a diferenciação de marca e aumentar a promoção; c) a empresa pode aumentar os esforços para atrair os não usuários. Pode-se tomar medidas como aumentar a experimentação do produto pela oferta de amostras e incentivos, elevando ou reduzindo o preço e divulgando novos usos. No caso da Musicale, há um potencial substancial de consumidores actuais que poderiam ser estimulados a aumentar a compra de discos em detrimento da concorrência.

, ama

1. H. Igor Ansoã, 'Strategies for Diversification', Harvard Business Review (setembro-outubro de 1957), p. 113-24 Cf. também o seu Corporate Strategy (New York, McGraw-Hill,

79

2. Desenvolvimento de mercado. Consiste na tentativa de a empresa aumentar as vendas introduzindo os seus produtos actuais em novos mercados. Isto inclui

duas possibilidades: a) a empresa pode abrir mercados geográficos adicionais por meio de expansão regional, nacional ou internacional; b) a empresa pode tentar

atrair outros segmentos de mercado desenvolvendo versões dos produtos que

atraiam esses segmentos, penetrando em outros canais de distribuição ou fazendo publicidade em outra mídia. No caso da Musicale, a companhia é sub-representada em algumas cidades americanas, e está tendo actuação moderada na participação de mercados internacionais crescentes. Da mesma forma, a companhia

não é bem representada no segmento pré-adolescente do mercado.

3. Desenvolvimento do produto. Consiste na tentativa de a empresa aumentar as

vendas por meio do desenvolvimento de produtos aperfeiçoados para o seu

mercado actual. Isto inclui três possibilidades: a) a empresa

pode desenvolver novas características para os produtos, tentando adaptar, modificar, minimizar,
 2 substituir, recombina, reverter ou combinar características existentes; b) a empresa pode criar diversas versões de qualidade para o produto; c) a empresa pode desenvolver modelos e tamanhos adicionais. Por exemplo, a Musicale por pesquisar e desenvolver um novo tipo de disco que tenha maior duração ou melhor qualidade de som. Pode produzir discos de plástico, como os que estão sendo introduzidos cada vez mais nas lojas de departamentos. Pode produzir uma nova linha de produtos, como séries de discos destinados ao ensino sem professor (do tipo aprenda você mesmo) ou à educação básica.

Produtos actuais Novos produtos

Mercados actuais	1 . Penetração de mercado	3. Desenvolvimento de produto
------------------	---------------------------	-------------------------------

Novos mercados	2. Desenvolvimento de mercado	4. (Diversificação)
----------------	-------------------------------	---------------------

Figura 3.2. Quatro oportunidades de crescimento intensivo.

Crescimento integrado. O crescimento integrado faz sentido para uma empresa se: 1. a indústria básica tiver um crescimento futuro sólido; e/ou 2. a empresa puder aumentar a sua lucratividade, eficiência ou controle movendo-se para trás, para frente ou horizontalmente dentro da indústria. A Figura 3.3

2. Cf. Alex F. Osborn, *Applied Imagination*, 3.1 ed. (New York, Charles Scribner's Sons, 1963), P. 286-87.

demonstra o sistema mercadológico central para a Musicale. Três possibilidades de crescimento integrado são discutidas abaixo:

1. Integração ---para trás- Consiste na tentativa de uma empresa obter a posse ou maior controle de seus sistemas de abastecimento. A Musicale depende muito dos produtos de materiais plásticos e dos fabricantes de equipamento de gravação. A Musicale pode ver vantagens na integração ---para trás- se um desses fornecedores estiver defrontando-se ou desfrutando de um grande crescimento ou grandes lucros, ou houver incerteza quanto à disponibilidade ou não de futuros suprimentos.

2. Integração ---para a frente- Consiste na tentativa de uma empresa obter a posse ou maior controle de seus sistemas de distribuição. A Musicale vende para atacadistas de discos e alguns grandes varejistas de discos. A Musicale pode ver vantagens na integração "para frente" se um desses intermediários do mercado estiver defrontando-se ou desfrutando de um grande crescimento ou grandes lucros, ou se a Musicale não estiver obtendo tratamento ou serviço satisfatório de alguns desses comerciantes. Da mesma forma, pode iniciar um clube do disco por mala direta para reduzir a sua dependência dos intermediários.

3. Integração horizontal Consiste na tentativa de uma empresa obter a posse ou maior controle de alguns dos seus concorrentes. A Musicale observou várias novas e pequenas empresas obterem um crescimento notável em um curto período, baseadas numa capacidade acurada para detectar novos talentos para os discos. Estas companhias poderiam ser um alvo atraente para a aquisição, se fornecessem à Musicale novos talentos administrativos e novos artistas. A Musicale teria de se certificar que a aquisição não seria ameaçada pelo governo como uma "tentativa substancial para enfraquecer a concorrência".

le
 tion
 Fornece
 Consumido- J
 dores Atacadistas Varejistas ---+ @ 1
 res finais Concor rentes

Figura 3.3. Sistema central de marketing de uma das empresas do ramo de discos e fonógrafos.

Crescimento diversificado. O crescimento diversificado faz sentido para uma empresa: a) se o sistema central de marketing não demonstrar muita oportunidade adicional de crescimento ou -lucro; ou b) se as oportunidades fora do sistema central de marketing actual forem superiores. A diversificação não significa que a empresa aceitará qualquer oportunidade, não relacionada com suas características ou objectivos. Pelo contrário, a companhia tentaria identificar os campos que utilizam as suas características diferenciais e que auxiliem a superar determinado problema. Há três grandes tipos de movimentos de diversificação:

81

1 . Diversificação concêntrica. Consiste na tentativa de a empresa adicionar novos produtos que tenham sinergias tecnológicas elou de marketing com a linha de produtos existentes; esses produtos atrairão normalmente novas classes de consumidores. No caso da Musicale, pesquisaria outros produtos que utilizassem a sua capacidade em trabalhar com componentes plásticos, com gravações ou com artistas talentosos. Uma idéia interessante é a de realizar outros negócios com os artistas que tem sob contrato (como franchise do nome) e administrar outras formas de talento (professores, executivos, escritores etc.). 2. Diversificação horizontal Consiste na tentativa de a empresa adicionar novos

produtos que poderiam atrair seus consumidores actuais, apesar de não estarem

tecnologicamente relacionados à sua linha actual de produtos. Os produtos

podem atrair os consumidores finais ou intermediários da empresa. Por exemplo,

a Musicale pode publicar uma revista ou confeccionar roupas para adolescentes,

graças a um grande conhecimento dos seus gostos e estilos de vida, ou pode

fabricar outros produtos oferecidos pelos varejistas de discos, como fonógrafos

ou gravadores. Contudo, verificamos que estes movimentos de diversificação

horizontal não funcionaram bem para a Musicale, basicamente porque ela não

tinha as outras características que satisfizessem às exigências para o sucesso

nesses ramos. 3. Diversificação conglomerada. Consiste na tentativa de a companhia adicionar

novos produtos para novas classes de consumidores porque isto: a) promete

eliminar algumas deficiências, ou b) representa grande oportunidade ambiental;

em ambos os casos, estes produtos não têm relação com a tecnologia, os produtos ou mercado de empresa. A maioria das empresas passa por flutuações sazonais ou cíclicas que representam custo em termos de mão-de-obra, estocagem

e administração do fluxo de caixa. A Musicale tem grandes vendas em certas

épocas como o Natal e a Páscoa, e baixa venda nas épocas de retração de negócios. Estes fatores podem levar à beira de uma oportunidade comercial que

tenham um padrão sazonal e cíclico diferente, ou empresas como a Musicale

podem ser atraídas por oportunidades ambientais, como o controle da poluição

ou ciências médicas, simplesmente porque podem ser muito atrativos. Podem

sentir que é possível adquirir todas as características necessárias para terem

sucesso na nova área. Isto parece, contudo, muito simples.

Desse modo vemos que, por meio da aplicação de uma estrutura de sistemas de marketing, analisando primeiramente as oportunidades para os produtos-mercados actuais, e então para as oportunidades em outras partes do sistema central de marketing,

e finalmente para as oportunidades relevantes fora do sistema central, uma empresa pode gerar sistematicamente um conjunto de oportunidades.

O ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

Nesse momento nos voltamos ao papel desempenhado pelos objectivos da empresa. Uma empresa não pode ir atrás de todas as oportunidades - em primeiro lugar, porque algumas são incompatíveis com as outras; em segundo lugar, porque nunca têm recursos suficientes para perseguir todas as suas oportunidades; em terceiro lugar, porque todas as oportunidades não são igualmente atraentes. Pode mos imaginar a empresa eliminando as oportunidades para as quais não tenha re cursos ou possibilidades sinérgicas. A sinergia existe quando duas ou mais coisas combinadas valem mais que os seus méritos individuais; geralmente é expressa pela condição $2 + 2 = 5$. Supomos que a empresa irá eliminar as oportunidades

82 para as quais não tem sinergia ou vantagem diferencial.

r Objectivo e missão da empresa

a

9S Como é que uma empresa decide quais oportunidades perseguir entre as

li- que considera? A resposta está ligada à questão de se a empresa desenvolve um

a:)S sentido definido de seu objectivo e de sua missão. Em caso afirmativo, a resposta

e é fácil. Em caso negativo, a empresa deverá definir-se em primeiro lugar.

PS O objectivo e a missão da empresa respondem a questão. O que é o nosso

m negócio? O que deveria ser ?3 Parecem perguntas fáceis, mas, na realidade, estão

:)s entre as questões mais dif íceis que a empresa deve responder. Muitas empresas

:>, gostam de responder "para dar lucro-, mas isto não é uma resposta, não fornec,

le ce diretrizes. O lucro é necessário para fornecer os meios para cumprir a missão

3s da corporaçSo. Os lucros são mais o resultado da execução de uma proposição

W da corporação do que o objectivo.

.@o

,0 O objectivo e a missão da empresa devem ser definidos em termos de satis

r fazer alguma necessidade do ambiente externo. Não deveriam, normalmente, ser colocados sob a forma de oferecer algum produto. O objectivo de uma empresa

-e não é produzir carros, telefones ou computadores. Eles são apenas equipamentos. Certas empresas encaram a sua missão comercial em termos mais genéricos quanto à necessidade:

@n A missão da Volkswagen é oferecer um meio económico de transporte particular.

as A missão da American Telephone and Telegraph é oferecer meios de comunicação rápida e eficiente.

je A missão da IBM é satisfazer à necessidade de resolução de problemas de negócios.

le A missão da Shell Oil é satisfazer às necessidades de energia da humanidade.

o A missão da International Minerals and Chemical Corporation é aumentar a produ

m tividade agrícola para saciar a fome do mundo.

@n Uma vez que uma empresa chegue a um sólido sentido de sua missão corpo

s

r- rativa, será mais fácil analisar o ambiente buscando oportunidades e avaliar a contribuição de diferentes oportunidades para o objectivo da corporação. Ao mesmo tempo, o objectivo da corporação em si está sujeito à revisão, com o surgimento

31 de novas oportunidades e quando as soluções antigas não funcionarem mais.

a O objectivo e a missão básicos da empresa devem ser traduzidos em áreas

:a mais específicas de empenho. Considere a missão da IBM de aperfeiçoar a produtividade agrícola. Pode-se fazer isto de muitas maneiras, aperfeiçoando sementes, fertilizantes, inseticidas, equipamento agrícola etc. A IBM não pode ser boa em todos esses campos, e não tem uma vantagem diferencial em todos

eles. Assim, deverá escolher e desenvolver submissões adequadas de como se concentrar no

.0 aperfeiçoamento de nutrição das plantas e da saúde animal.

-e Objectivos da empresa

,n

A missão e o objectivo básicos da empresa devem ser traduzidos em objectivos específicos para conduzir a organização para o que deve tentar realizar com

is

-a

@s 3. Cf. Peter F. Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Cap. 7 (New York, Harper & Row, Publisbers, 1973).

%

-2w, U6,

83

várias atividades no ambiente externo. A maioria dos analistas administrativos subestima a importância da "administraçSo por objectivos". Os objectivos servem aos seguintes propósitos na organizaçgo:

Fornecem às pessoas um sentido específico de seu papel na organização.

Dão consistência à tomada de decisão entre um grande número de diferentes

administradores.

Fornecem a base para um planeamento específico.

Estimulam o empenho e a realização.

Fornecem a base para as ações corretivas e o controle.

Os objectivos da empresa devem ter determinadas características para servir aos propósitos mencionados. Em particular, devem ser hierárquicos, quantitativos, realistas e consistentes.

Hierárquicos. As empresas estão sempre em busca de grande número de objectivos, nem todos com a mesma importância. Sempre que possível, os objectivos principais devem ser dispostos em escalas hierárquicas, demonstrando quais são mais importantes, quais são secundários e como são determinados.⁴ Um exemplo excelente de objectivos dispostos hierarquicamente é fornecido pela Interstate Telephone Company (nome fictício).⁵ A empresa não tem atingido a taxa de 7,5% nos últimos anos, dando a vários stakeholders⁶ mais motivos de preocupação. Um dos principais objectivos administrativos era aumentar o seu retorno sobre o investimento para 7,5%. Partindo deste objectivo, pode-se determinar toda uma hierarquia de objectivos posteriores, como se demonstra na Figura 3.4.

Há apenas dois modos para se aumentar o retorno sobre o investimento: aumentar o retorno total ou reduzir a base do investimento. A empresa não está interessada no segundo. Para aumentar o seu retorno, há duas possibilidades: a companhia pode aumentar o seu faturamento e/ou reduzir os seus custos. Para aumentar o seu faturamento, a companhia pode: 1. vender mais equipamentos para aumentar os aluguéis e a utilização; 2. procurar aumentar a utilização do equipamento actual; e 3. aumentar as suas taxas, certificando-se de que isto não irá reduzir a utilização pelo cliente (esta última possibilidade é eliminada, porque a taxa de comissão não permitirá taxas maiores a menos que a taxa de retorno da companhia telefónica seja menor que 5,5%). Quanto à redução dos custos, poderia ser obtida aumentando-se a vida útil do serviço de locação ou do equipamento telefónico que, por sua vez, pressupõe a execução de um trabalho aperfeiçoado de adequação do equipamento alugado às reais necessidades dos clientes.

A tentativa de a empresa aumentar o seu faturamento exige o estabelecimento de objectivos subsidiários para a força de vendas, propaganda e outros elementos do composto de marketing. Por exemplo, cada zona de vendas receberá uma cota baseada no seu potencial. Cada cota das zonas, por sua vez, será

4 Charles H. Granger, "The Hierarchy of Objectives", Harvard Business Review (maio. -junho de 1964), p. 63-74.

5 S. Leon Winer, "Are You Really Planning Your Marketing?" Journal of Marketing (janeiro de 1965), p. 1-8.

6 Stakeholders são acionistas e outros grupos que têm "participação" na empresa, como os

84 banqueiros e os administradores.

s Aumento do retorno sobre o investimento

Objetivos

da

IS

empresa Diminuir

umentar o retorno investimento de base

r Aumentar

o faturamento Reduzir os cust

e ender mais equipa- Aumentar as taxas

s V t Procurar aumentar

Objetivos men os para aumentar apenas a utilização
(decréscimo do risco

de a 1 Uguéis e utilização com a utilização)

marketing

e Vender mais Vender mais Aumentar a vida

equipamentos equipamento útil do serviço

básicos auxiliar de locação

a

Adequar o equipa Estratégia mento alugado às
de necessidades reais

,3 marketing dos clientes

3

s

Objetivos Fazer recomendações claras aos

de clientes quanto às suas

vendas necessidades de comunicação

Estratégia

de Estudar as premissas e as

vendas exigências dos clientes

s

Objetivo Obter solicitações para

de

`Consultores em Comunicações
s propaganda

à Estratégia Anunciar "Consultores em

de Corriunicações` nos jornais
propaganda especializados em negócios

O

Ig FONTE: Leon Winer, "Are You Really Planning Your
Marketing?", Journal of Marketing (janeiro de 1965), p. 1-8.

os 85

Figura 3.4. Hierarqtíia de objectivos para a Interstate
Telephone Company.

fracionada e distribuída aos vendedores. Desta forma, o
objectivo global da eml: sa é f inalmente traduzido em
objectivos especí ficos e em tarefas.

Quantitativos. Sempre que possível, os objectivos devem ser
expressos em mos quantitativos ou operacionais. O objectivo
"aumentar o retorno sobre o k timento " não é muito
satisfatório. O objectivo "aumentar o retorno sobre o in timento
para 7,5% ao final do segundo ano" é uma proposição um pouco
mell Quanto mais especificamente o objectivo for expresso em
'termos de magniti tempo e local, mais útil será para o
desenvolvimento de planos e implementa de controles.

Realistas. A companhia telefónica deve ser cuidadosa na escolha
da t desejada de retorno. Não será qualquer taxa que poderá ser
fixada. Deseja-se E belecer a taxa mais alta possível em termos
razoáveis. Esta pode surgir de 1 análise de suas oportunidades e
recursos, e não de pensamentos e desejos.

Consistentes. Frequentemente, a empresa busca vários objectivos
impor tes, em vez de um só. Por exemplo, a Kraftco Corporation
afirma que busca

oferecer um produto de qualidade que maximize a satisfação,
ofereça um reti adequado e aumente a participação global de
mercado da empresa.

Esses objectivos são louváveis, mas levantam a questão de serem
ou não c sistentes. Algumas vezes os objectivos são claramente
inconsistentes, como qual a administração afirma desejar
"maximizar as vendas e os lucros", ou preter 11 atingir as
maiores vendas com os menores custos", ou querer "desenvoiv

melhor produto possível no menor período de tempo possível".
Devemos conhecer que esses objectivos são conflitantes. Não é

possível maximizar simultaneamente as vendas e os lucros. Pode-se aumentar as vendas pela redução de custos, melhorando a qualidade do produto e aumentando o esforço de marketing, mas, apesar dessas medidas, além de certo ponto, provavelmente, haverá uma queda nos lucros. Uma afirmação que envolva dois objectivos básicos, porém conflitantes, não serve como diretriz administrativa, a não ser que venha acompanhada de devidas explicações.

Robert Weinberg identificou oito estratégias básicas para qualquer empresa!

1. Lucros a curto prazo x crescimento a longo prazo.
2. Margem de lucro x posição competitiva.
3. Esforço de vendas diretas x esforço de desenvolvimento mercadológico.
4. Penetração em mercados existentes x desenvolvimento de novos mercados.
5. Novas oportunidades relacionadas x não relacionadas como fonte de crescimento a longo prazo.
6. Objectivos de lucro x não lucrativos (isto é, responsabilidades sociais).
7. Crescimento x estabilidade.
8. Ambiente "sem risco" x ambiente de alto risco.

7. Apresentado em um seminário "Desenvolvimento de Estratégias Mercadológicas

Lucros a Curto Prazo e Crescimento a Longo Prazo", patrocinado pela Advanced Management

Research, Regency Hotel (New York, 29 de setembro de 1969).

A empresa deve determinar a ênfase relativa a ser dada a esses objectivos conflitantes. Considere as seguintes opções feitas por empresas químicas durante o período de 1955/64:

"A Du Pont e a Union Carbide seguiram a estratégia de manter as suas margens de lucros em um nível significativamente superior ao da indústria como um todo. Contudo, para manter em posição, as empresas precisaram ser altamente seletivas em suas escolhas de mercados, resultando em uma taxa de crescimento significativamente abaixo da média durante nove anos. A Allied Chemical parece ter seguido a estratégia que permitiria à empresa aumentar a sua taxa de lucros inferior à média. Para fazê-lo, a empresa também sacrificou o crescimento.

DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

Os objectivos são a expressão do caminho que a empresa pretende

seguir; a estratégia é o projeto final para se chegar lá. A estratégia é um plano de batalha derivado dos elementos de marketing, finanças e produção. Enfatizaremos aqui os elementos mercadológicos.

Utilizaremos o exemplo seguinte, na área de marketing, de equipamento pesado industrial para ilustrar o conceito de estratégia.

A Internacional Harvester (IH) é grande fabricante de caminhões, equipamentos agrícolas e equipamentos de terraplenagem, com vendas mundiais de \$4 bilhões. Na indústria de terraplenagem, a empresa concorre com o gigante da indústria, Caterpillar, bem como com Allis-Chalmers, Massey-Ferguson e outras grandes empresas. A IH acredita que a indústria de terraplenagem continuará a manter um grande crescimento nos próximos anos. A necessidade de petróleo nos Estados Unidos levou à aprovação da construção de um enorme oleoduto do Alasca. A falta de carvão e regulamentações federais severas para as minas subterrâneas aumentaram a necessidade de equipamento para a mineração de superfície em Appalachia e outras localidades. A demanda mundial de energia elétrica significa que os equipamentos de construção serão necessários para construir represas, preparar as casas de força e

extrair os combustíveis geradores de energia, como carvão e urânio. As nações em desenvolvimento estão construindo estradas e habitações, para o que são necessários os equipamentos de construção.

Desse modo, a IH considera como uma grande oportunidade o crescimento intensivo por que deve passar essa indústria. Suponhamos que ela adote o objectivo de ---atingir uma posição de liderança dividida com a Caterpillar na indústria de terraplenagem em 1982---.

Esse é um objectivo ambicioso. A Caterpillar, hoje, detém a maior participação de mercado. O seu nome e o já conhecido equipamento amarelo são conhecidos e respeitados mundialmente. A sua finalidade é tão bem controlada que os compradores de equipamentos estão dispostos a pagar uma taxa de 5% ou 10% a mais que o preço dos equipamentos equivalentes. A sua assistência é

considerada como a melhor na indústria. O seu sistema de distribuição é tão difundido que pode garantir a entrega de peças em 24 horas em qualquer parte do mundo; isto é extremamente importante para os proprietários de equipamentos de terraplenagem que têm turnos de trabalho situados em áreas distantes e dependem das máquinas para trabalhar. Um distribuidor Caterpillar tem um valor líquido de \$ 4 milhões a \$ 5 milhões comparados com \$ 1 milhão de um distribuidor IH. O revendedor Caterpillar de maior porte pode estocar mais peças, comprar mais instrumentos de testes e alugar mais máquinas. A Caterpillar produz a linha mais completa em sua classe, e, portanto, os seus revendedores podem lucrar vendendo apenas os produtos Caterpillar. Os revendedores de IH e Allis - Chalmers não podem sobreviver com outras franquias de fabricantes concorrentes. Concluindo, parece que a fortaleza Caterpillar é invencível e que as intenções da IH em se equipar são quixotescas e deslocadas.

Passaremos, agora, a cinco importantes conceitos estratégicos para uma estratégia mercadológica.

Segmentação de mercado

A segmentação de mercado é o reconhecimento básico de que cada mercado é composto de segmentos distintos, consistindo em compradores com diferentes necessidades, estilos de compra e respostas a variações na oferta. Nenhuma oferta ou enfoque ao mercado satisfará a todos os compradores. Cada segmento de mercado representa uma oportunidade diferente. A empresa deverá estudar as oportunidades em setores diferentes do mercado antes de tomar uma posição.

Não há uma única forma de segmentar o mercado. A empresa bem recebida frequentemente é aquela que descobriu uma nova forma criativa de segmentar o mercado. Examinemos alguns modos em que a IH pode segmentar o mercado com o produtor de equipamento de construção.

O primeiro princípio é o da segmentação geográfica. Apesar de a Caterpillar operar mundialmente, certamente não pode ser forte em todos os locais. Há uma grande quantidade de novas construções sendo levantadas na América Latina, África e Ásia. Por exemplo, o Brasil está construindo uma estrada transamazônica de mais de 3.000 quilômetros. A tarefa da IH é

estudar os orçamentos de construção e as taxas de crescimento das diferentes regiões e nações, descobrir onde a Caterpillar é relativamente fraca, mas o crescimento forte, e dar prioridade a esses mercados.

Outra forma de dividir o mercado de equipamento de construção é pelo uso final. A construção surge ligada à construção de moradias, construções comerciais e institucionais, desenvolvimento de estradas, instalações de oleodutos, construção de represas e reformas urbanas. Cada formalidade exige tipos e composições diferentes de equipamentos, assim como tipos diferentes de clientes. Deve ser feita uma análise do caráter, do crescimento e da lucratividade potencial desses diferentes segmentos de mercado.

O mercado de construção também pode ser analisado pelas variáveis ligadas aos compradores. Uma delas seria o tipo de comprador - por exemplo, o equipamento de construção é comprado ou alugado por empreiteiros particulares, firmas comerciais, bem como por unidades governamentais. Outra seria o 'tamanho' do cliente - a IH poderia decidir concentrar-se em clientes grandes, médios ou pequenos. Uma outra seria a classe de clientes - os consumidores podem ser classificados pelo seu motivo de compra (economia, qualidade, assistência etc.) ou outras variáveis. Há uma variedade de segmentos alternativos do mercado err. que a IH poderia concentrar-se.

88 9. O Capítulo 7 dedica-se à discussão extensiva dos métodos de segmentação do mercado,

terpillar, N O mercado também pode ser segmentado por produtos específicos, como os

s franquias tratores de lagarta, tratores pesados para fora das estradas, basculantes, carros-pilão e motores graduados. A IH pode procurar fabricar e comercializar a melhor versão desses equipamentos que experimentarão crescimento mais rápido na sua demanda.

um mercado específico de concentração de mercado para atingir o objectivo de liderança. A empresa não pode estar em toda parte. Deve seguir posições viáveis e o princípio de Nenhum mercado-alvo.

segmento

estudar o que torna qualquer parte do mercado atraente para uma empresa? Um

;ição. Mmento de máxima atração de marketing teria quatro características:

@cebida1. É actualmente de tamanho suficiente.

2. Tem potencial para um crescimento posterior.

@ntar o 3. Não ---pertence - ou é superocupado pela concorrência existente.

com- 4. Tem algumas necessidades relativamente insatisfeitas que a empresa pode aten de r.

irpillar Se a empresa decide buscar uma posição de liderança em apenas um segmenà umato de mercado, isto é denominado de estratégia de concentração em um único

, Afri-segmento. Isto ocorreria se a IH decidisse concentrar-se exclusivamente no merica decado de construção de oleodutos. Normalmente esperaríamos que uma empresa

-rução como a IH procurasse um composto de segmentos de mercado que tivessem relações sinérgicas, isto é, onde o esforço em um segmento de mercado desse à em, ateresses presa uma vantagem nos outros segmentos. Esta estratégia seria denominada de concentração em múltiplos segmentos. O padrão de concentração de mercado

selecionado pela empresa estabelece a meta. Determina quais os produtos que

:)elos serão produzidos, a que consumidores a empresa atenderá, e quais os concorre co -tes com que se defrontará.

itos,

ipo-Estratégia de penetração nos mercados

)eve

sses O terceiro elemento da estratégia de marketing é determinar como penetrar

em um segmento-alvo de mercado. A empresa pode fazê-lo por aquisição, desen: Iasvolvíniento interno ou colaboração com outras companhias.

pa- A aquisição de um produto ou de uma empresa existente é a forma mais

ias fácil e rápida de penetrar em um novo mercado. A aquisição evita o processo dis9 11pendioso e demorado de tentar desenvolver internamente o know-how, os recursos e a reputação necessários para se tornar um participante efetivo naquele seg, ermento de mercado. Na realidade, os seguintes fatores favoreceriam a aquisição: 1. A empresa compradora tem muito pouco know-how sobre a indústria.

m 2. Há uma grande vantagem em penetrar no novo mercado o quanto antes.

3. A empresa defrontar-se-ia com diversas barreiras no tocante aos desenvolvimentos internos, como patentes, grandes economias de escala, canais de distribuição fechados ou de difícil acesso, necessidade de grandes verbas publicitárias, ou falta de matérias-primas ou outros insumos.

89

Algumas empresas preferem conquistar grande parte do seu crescimento por meio do desenvolvimento interno. Podem acreditar que a verdadeira liderança só pode ser obtida realizando suas próprias pesquisas e implantando seus laboratórios de desenvolvimento. Podem sentir que a aquisição de outras empresas irá antagonizar os elementos antitruste, ou que as empresas à disposição para a aquisição não são tão boas, ou exigem muito dinheiro. Pode ser que não haja empresas para comprar.

A penetração em um novo segmento de mercado também pode ser realizada por meio da colaboração com outros para, em conjunto, explorarem a nova oportunidade. Uma grande vantagem é a divisão do risco e, conseqüentemente, a nova redução para cada empresa participante. Outra vantagem pode ser aquela de que cada empresa traga recursos ou técnicas específicas, cuja falta impossibilitou a tentativa individual de qualquer uma das empresas. Nas associações de joint venture mais bem sucedidas, há não só complementaridade, como também sinergia.

Sugeríamos que a IH se apoiasse basicamente no desenvolvimento interno para assegurar a sua posição no mercado-alvo; mas, para certas posições, deveria apressar-se para adquirir, e em outras circunstâncias, associar-se a outra empresa.;

Estratégia de composto de marketing

Outro elemento da estratégia mercadológica para a empresa é determinar como ela apresentará a sua oferta ao segmento de mercado determinado. O conceito básico nesse ponto é o de composto de marketing.

O composto de marketing é o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos consumidores.

Muitas variáveis se enquadram como pertencendo ao composto de marketing. McCarthy popularizou numa classificação de quatro fatores que denominou de "quatro P's": produto, praça, promoção e preço. (O Quadro 3.2 relaciona uma lista de variáveis particulares de cada "P").

Para demonstrar o funcionamento do composto de marketing como

um conceito estratégico, vamos supor que a IH queira aumentar sua penetração no mercado dos empreiteiros particulares de equipamentos leves, para obter a liderança. Considere as suas opções em apenas duas variáveis do composto de marketing, qualidade e preço do produto, cada uma delas podendo estar em nível alto, baixo e médio. Podem ser desenvolvidas nove estratégias de composto de marketing (Figura 3.5). A "estratégia de prêmio" consiste em oferecer um produto de alta qualidade a um preço elevado. Esta é a estratégia tradicional da Caterpillar. A

10. E. Jerome McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach, 4.ª ed. (Harcourt, Richard D. Irwin, 1971), p. 44 (1.ª ed., 1960). Duas outras classificações são dignas de nota. Frey propõe que todas as variáveis mercadológicas de decisão poderiam ser divididas em dois fatores: 1. a oferta (produto, embalagem, marca, preço e assistência); e 2. métodos e meios (canais de distribuição, venda pessoal, publicidade, promoção de vendas e propaganda). Cf. Albert W. Frey, Advertising, 3.ª ed. (New York, The Ronald Press, 1961), p. 30. Lazer e Kelley propuseram uma classificação de três fatores: 1. composto de bens e serviços; 2. composto de distribuição; e 3. composto de comunicação. Cf. William Lazer e Eugene J. Kelley, Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, ed. revisada (Homewood, Richard D. Irwin, 1962), p. 413.

o por

estratégia de qualidade média" consiste em oferecer um produto médio a um preço médio. A IH pode preferir adotar a "estratégia de penetração", oferecendo um produto de qualidade superior por um preço médio. Se os compradores preferenciais puderem ser comunicados de que o produto da IH tem qualidade comparável à da Caterpillar, mas com preços 10% ou 15% menores, podem tomar a decisão de compra a favor da IH.

preço médio. A IH pode preferir adotar a "estratégia de penetração", oferecendo um produto de qualidade superior por um preço médio. Se os compradores preferenciais puderem ser comunicados de que o produto da IH tem qualidade comparável à da Caterpillar, mas com preços 10% ou 15% menores, podem tomar a decisão de compra a favor da IH.

um produto de qualidade superior por um preço médio. Se os compradores preferenciais puderem ser comunicados de que o produto da IH tem qualidade comparável à da Caterpillar, mas com preços 10% ou 15% menores, podem tomar a decisão de compra a favor da IH.

vel ao Caterpillar, mas com preços 10% ou 15% menores, podem tomar a decisão de compra a favor da IH.

zada Quadro 3.2. Elabora

ção dos "quatro P

)por nova

: Cada Produto Praça Promoção Preço

3tiva Qualidade Canais de Propaganda Nível

mais Características distribuição Venda pessoal Descontos e

e opções Cobertura Promoção de reduções Estilo da

distribuição vendas Formas de

@rno Marca Pontos de vendas Publicidade pagamento

,er ia Embalagem Zonas de vendas

'esa. Linha de Níveis e locais produtos dos estoques

Garantias Transportadoras Nível da assistência técnica

inar Outros serviços

ce i

ie a Contudo, certas condições devem ser verificados antes que
a IH possa sele

cionar a sua estratégia com segurança. Em primeiro lugar, os
compradores potenciais devem estar realmente convencidos de que
o produto 1 H possui a mesma alta

-ke

finalidade e as mesmas características de desempenho que a
Caterpillar. Pode não

lou ser fácil demonstrá-lo e pode ser suspeito, porque muitos
compradores julgam um

:)na equipamento pelo seu preço. Em segundo lugar, os
compradores potenciais devem

sentir que os outros elementos do composto de marketing - como
a assistência e

im os equipamentos opcionais - são comparáveis entre a I H e os
concorrentes. Se a

no Caterpillar pode consertar equipamentos em menos de 24 horas
em qualquer parte

@n- do mundo e a IH não pode garantir consertos em menos de
48 horas, isto pode

ig, cancelar a economia de preços das mentes dos consumidores.
Em terceiro lugar,

xo a IH deve certificar-se de que a Caterpillar não reagirá à sua estratégia de penetração,

ng reduzindo os seus preços. Esta é uma possibilidade real e frequente. Neste caso, a

ta IH não ganharia participação de mercado nem recuperaria adequadamente o seu

A investimento. Finalmente, a IH precisa verificar que toda estratégia de composto

de marketing proposta seja compatível com os recursos e capacidade dos outros

departamentos. A empresa deve certificar-se de que pode desenvolver um equipamento de qualidade, obter as economias de escala de fabricação e manipular os

nas
Ias fluxos de caixa necessários para a estratégia de penetração.

do

a).

30. Estratégia de época

s;

,rd O elemento final de uma estratégia é o tempo. O fato de uma empresa ter localizado uma boa oportunidade, estabelecido um objectivo e desenvolvido uma

Ik

>

J

Dimensões geográficas do mercado consumidor

O marketing lucrativo requer a observação não apenas de quem são e consumidores, mas também onde eles moram. Os 210 milhões de norte-americanos estão espalhados desproporcionalmente numa extensa área de 5,7 milhão de quilômetros quadrados. A maior concentração ocorre nos Estados do Atlântico Norte, ao longo dos Grandes Lagos e do litoral da Califórnia, onde se encontram as maiores cidades norte-americanas.

A distribuição geográfica da população norte-americana nada tem de aleatória. Os norte-americanos são um povo de alta mobilidade; estima-se que entre cinco norte-americanos muda de Estado a cada ano, ou seja, 42 milhões de pessoas. Estes movimentos migratórios não são feitos ao acaso. Estados como a Flórida, Nevada e Arizona têm atraído aumentos populacionais decenais na ordem de 35 a 70%, enquanto os Estados como Dakota do Norte e o West Virgínia têm sofrido decréscimos populacionais decenais na ordem de 2 a 6%. Essas mudanças regionais na população são de interesse especial para os especialistas em marketing, em virtude das marcantes diferenças nos padrões de despesas regionais e no comportamento do consumidor. Os consumidores no oeste, por exemplo, gastam relativamente menos em alimentação e relativamente mais em automóveis que seus correspondentes no nordeste.

Outro movimento geográfico de considerável significação para o marketing é a migração contínua de áreas rurais para as áreas urbanas. Este movimento vem acontecendo há mais de um século. Em 1880, aproximadamente, 70% da população do país viviam em áreas rurais; agora aproximadamente 70% vivem em áreas urbanas.

As próprias áreas urbanas estão longe de ser homogêneas. As maiores cidades caracterizam-se por um ritmo de vida mais rápido, mais participativa, rendas tipicamente mais elevadas e maior variedade de bens e serviços, do que as pequenas cidades. As maiores cidades, tais como New York, Chicago e São Francisco são responsáveis pela maioria das vendas de caros casacos de pele, perfumes, malas de viagem e obras de arte e, ainda, se vangloriam de possuir o que de melhor existe em ópera, teatro e outras formas de "alta cultura", muito embora esteja

ocorrendo actualmente alguma dispersão nas artes. Cada um, das áreas metropolitanas mais importantes constitui um mercado complexo e (marketing lucrativo geralmente exige um conhecimento especial das características únicas da área metropolitana.

Também significativa é a mobilidade da cidade para os subúrbios. Muita. pessoas se mudaram para longe de seus locais de trabalho, em virtude principal. mente do desenvolvimento dos automóveis, importantes auto-estradas e tran. sito rápido de trem e ônibus. As cidades f icaram rodeadas de subúrbios e esse, subúrbios, por sua vez, por distritos. O Census Bureau dos Estados Unidos criou uma classificação populacional separada para as concentrações urbanas alastra. das, chamada de Standard Metropolitan Statistical Areas (SMSA).5 Acredita-s(

4. Alvin Toãler, Future Shock (New York, Bantam Books, 1970), p. 78.

S. Uma SMSA consiste em distritos de uma área económica integrada com um grand 100 movimento de via@,ens diárias e comunicações entre uma cidade central de cinquenta mil hã tantes ou mais e as partes da área.

Preço

Alto Médio Baixo

Alta Estratégia de Estratégia de Estratégia de alto nível
penetração supervantagem`

Qualidade

do Média Estratégia de Estratégia de Estratégia de
produto preço alto qualidade média `bom preço`

Estratégia de Estratégia de Estratégia de Baixa atacar e
produtos produtos retirar-se superavaliados" inferiores

Figura 3.5. Nove estratégias de composto de marketing.

estratégia de marketing não significa que deva entrar em ação imediatamente. Pode, inclusive, perder, se se mover muito cedo ou muito tarde. A sequência e o prazo, corretos de seus passos são componentes-chave da estratégia.

Voltemos ao caso em que a 1 H decide que apreciaria aumentar a sua penetração no mercado de equipamento leve para construção, por meio da estratégia de penetração de preços. Em primeiro lugar, deverá visualizar a sequência de atividades que deveria ser iniciada para lançar esta estratégia. Precisaria desenvolver um novo equipamento e testá-lo com uma amostra de compradores potenciais e construir uma fábrica. Os distribuidores deveriam ser informados e treinados e seria preciso conseguir alguns novos revendedores e preparar a promoção. Essas atividades ariam de ser estimadas e programadas de modo que a administração soubesse prazo a ser aguardado para que pudesse ativar o seu real ataque competitivo.

Há também a questão da época oportuna para o início das atividades na sequência estratégica. A nação caminha para a recessão ou para a prosperidade? O principal concorrente está sem estoques ou ávido e pronto para a luta? Estas - outras questões devem ser resolvidas para a determinação do melhor momento de agir.

FORMULAÇÃO DE PLANOS

Muito do que descrevemos até aqui pode ser denominado de planejamento

92 estratégico. O único ponto omissos é o desenvolvimento de planos escritos na

forma de objectivos, orçamentos e tarefas específicas. Esses itens fornecem as táticas para a realização dos objectivos determinados.

Os objectivos e as metas de marketing formam a estrutura do plano corporativo. A partir de um compromisso para atingir certo nível de vendas são tomadas todas as decisões de marketing, produção, finanças e pessoal. Devemos nos concentrar nos principais conceitos utilizados no desenvolvimento de planos de marketing e orçamentos.

Metas de vendas

O plano de marketing inicia-se com o estabelecimento de metas de vendas

para cada divisão e produto da empresa. A meta de vendas não representa uma escolha arbitrária de um volume de vendas, sendo estabelecido a partir de uma análise da lucratividade das diversas estratégias de marketing possíveis. A meta de vendas é alocada às unidades produtivas da empresa, como as zonas de vendas, regiões de vendas e finalmente aos vendedores. Frequentemente, recebem o nome de cotas de vendas e são baseadas no desempenho passado e no potencial estimado de cada uma dessas unidades.

Orçamento global de marketing

Para permitir a execução das diversas tarefas mercadológicas, a empresa desenvolve um orçamento global de marketing. Normalmente, a empresa estabelece o orçamento global de marketing com uma percentagem prefixada sobre as metas de vendas. Por exemplo, uma empresa de cereais para o café da manhã estimaria o seu orçamento de marketing em 35% das vendas. Uma empresa de fertilizantes estabeleceria o seu orçamento de marketing muito abaixo, digamos, 15% das vendas. As empresas que estão penetrando em novos mercados estão especialmente interessadas na relação do orçamento de marketing sobre as vendas numa empresa típica, apesar de ser uma informação confidencial e difícil de obter. Uma empresa privada pode gastar mais que a taxa normal, esperando conquistar uma participação maior no mercado. Finalmente, a empresa deve analisar o trabalho de marketing a ser executado para atingir determinado volume de vendas ou participação de mercado e então prefixar este trabalho; o resultado é o orçamento de marketing desejado.

Alocação do composto de marketing

A empresa tem de decidir como alocar o orçamento global de marketing para um produto às várias técnicas do composto de marketing, como a propaganda, promoção de vendas e venda pessoal. Presumivelmente, o problema de ênfase relativo das técnicas é solucionado antes, na elaboração de estratégia

mercadológica. Pode ser que ainda haja conflitos entre as diversas partes da operação mercadológica, relativos ao montante de dinheiro necessário ao seu trabalho.

O gerente de vendas geralmente acredita que contratar um vendedor extra por

\$ 20.000 anuais será melhor do que anunciar em uma página do Time uma vez

por ano. O gerente de pesquisa de mercado geralmente acha que gastar \$ 20.000

93

para obter uma informação básica sobre as necessidades dos consumidores vale mais que aquelas duas outras utilizações de verba.

Determinação de preço

A determinação do preço é o elemento fundamental para a viabilização econômica do plano de marketing. A faixa de preço seria analisada, anteriormente, como item da estratégia de marketing, mas o plano exige o estabelecimento de um nível específico de preço dentro daquela faixa. O preço planejado, assim como a lista de preços antes da fixação dos descontos e reduções, devem ser determinados. O departamento de marketing deve analisar cuidadosamente os três elementos de demanda, custo e concorrência, para a determinação do preço planejado.

Alocação do orçamento de marketing aos produtos

A maioria das empresas modernas tem vários produtos. Essas empresas devem decidir a cada ano o montante de verba a alocar a cada um deles. A linha de produtos consiste em um conjunto de novos produtos que são pequenos, mas de grande futuro; produtos importantes que estão no mercado há algum tempo e continuam a ter grande demanda; e outros produtos, grandes e pequenos, que são os cansados campeões do passado e que apenas se mantêm. A empresa deve estabelecer critérios básicos sobre quais produtos requerem maiores orçamentos, quais requerem investimentos e quais devem ter os seus orçamentos de marketing reduzidos.

Por exemplo, a General Electric Company, uma das primeiras a praticar o planejamento estratégico, decidiu recentemente alocar o máximo de recursos da empresa em produtos, como equipamentos médicos, motores para aviões e plásticos industriais, baseada no crescimento total de receitas nos últimos anos. Decidiu por um nível de reinvestimento estável em áreas de produtos como eletrodomésticos, turbinas a vapor e a gás e lâmpadas. Decidiu não investir em alguns equipamentos de menor importância como misturadores, ventiladores---aquecedores, umidificadores e aspiradores de pó. Finalmente,

decidiu investir um grande montante de dinheiro em novas oportunidades, como o motor de dez toneladas de empuxo para aviões, diamantes artificiais e fornos de microondas. 11

Essas decisões dos planos - em orçamentos de vendas, orçamento mercadológico global, alocação do composto de marketing, determinação de preços e alocação do orçamento mercadológico aos produtos - constituem os componentes-chave de programação mercadológica.

IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

De acordo com Drucker, um plano não é nada, ---a menos que ele se transforme em trabalho". 12 O plano é um guia para o trabalho e para as realizações.

11. `Strategic Planning: Three New Strategies% General Electric Monogram (novembro-de dezembro de 1973), p. 4.

94 12. Drucker, op. cit., p. 128.

3s vale O bom plano delineia o que deve ser conquistado em cada período. Desse modo, as metas de vendas são estabelecidas não só no global e por unidades produtivas, mas também por períodos, como meses ou trimestres. O mesmo acontece com orçamentos mercadológicos.

zacio Uma das maiores tarefas dos administradores, além de planejar, supervisionar e, realizar, é controlar. Cada administrador sabe o que acompanhar. O gerente distrital analisa em cada período o volume de vendas e de despesas de cada vendedor contra as cotas e os orçamentos. Telefona e questiona os vendedores que estão atrás. O seu enfoque é mais construtivo que crítico, tentando localizar o problema e auxiliá-lo a corrigi-lo. Simultaneamente, o gerente regional de vendas também analisa as vendas reais, o gerente distrital de vendas e os outros gerentes distritais sob sua responsabilidade, telefonando também quando observar desvios dos objectivos. Mesmo o presidente da empresa telefona quando analisa as vendas globais de um período e elas não são satisfatórias.

@sas le anual. A administração também exerce o controle sobre

a lucratividade, exaure minando a lucratividade real de seus diversos produtos, mercados, territórios e canais de distribuição. Finalmente, há o item principal do controle estratégico, isto é, se os produtos, recursos e objectivos da empresa estão dirigidos adequadamente aos mercados certos. Em períodos de rápidas mudanças, a estratégia de marketing de uma empresa pode facilmente tornar-se inadequada às suas oportunidades e ameaças. A tarefa de um auditor de marketing é essencialmente avaliar o problema vital e último do controle estratégico.

a- SUMARIO

i- A administração é o agente catalítico que interpreta as necessidades de mercado e as traduz em produtos e assistência significativos. Para fazê-lo, a administração passa por um processo de marketing estratégico que consiste na análise de oportunidades, seleção de objectivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução da implementação e do controle.

As oportunidades de uma empresa não são simplesmente as oportunidades gerais do ambiente, mas o subconjunto para o qual determinada empresa desfrute de uma vantagem diferencial na execução da ação de marketing. Deve ter um conjunto de características diferenciais que satisfaçam às exigências para ser bem sucedida naquela área. A empresa pode elaborar um quadro sistemático de suas principais oportunidades, considerando em primeiro lugar as oportunidades de crescimento intensivo dentro de seu composto actual de produto-mercado (como a penetração de mercado, o desenvolvimento de mercado e o desenvolvimento de produto), analisando então as oportunidades de crescimento integrado dentro do seu sistema de marketing central (como a integração para trás, para frente e horizontal) e finalmente analisando as oportunidades de crescimento diferencial fora de seu sistema de marketing central (como a diversificação concêntrica, horizontal e conglomerada). Para escolher entre oportunidades, uma empresa deve reportar-se ao seu objectivo e missão básica, que podem por exemplo ser definidos em termos de satisfazerem necessidades genéricas, não produzindo produtos específicos. Para todas as oportunidades deve desenvolver um conjunto bem integrado de objectivos que são hierárquicos, quantitativos, realistas e consistentes.

Enquanto os objectivos são a expressão de onde a empresa pretende ir, a estratégia é um planeamento completo para se

chegar lá. Os elementos principais na formulação das estratégias de marketing são cinco: segmentação de mercado, posicionamento de mercado, estratégia de entrada no mercado, estratégia do composto de marketing e estratégia de tempo.

95

As estratégias devem ser traduzidos em um plano concreto e documentado que especifique as metas de vendas, orçamentos e tarefas. As principais decisões de marketing estabelecidas no plano são as metas de vendas, o orçamento global de marketing, a alocação do composto de marketing, a determinação de preço e a alocação do orçamento de marketing aos produtos.

Finalmente, o trabalho especificado no plano deve ser implementado e controlado. Um bom plano permite verificações periódicas e ações corretivas pelos diversos níveis administrativos. Além do plano de marketing anual, a administração deve fazer os controles de lucratividade e estratégicos.

QUESTÕES E PROBLEMAS

1. Muitas empresas definiram a indústria alimentícia como uma área vital em oportunidades. Cite algumas tendências e oportunidades que caracterizem o futuro da indústria alimentícia.

2. Um fabricante de autopeças produz três itens: amortecedores, filtros e silenciosos. A empresa está procurando novas oportunidades de crescimento. Desenvolva uma matriz produto-mercado, demonstrando algumas oportunidades potenciais de expansão para esse fabricante.

3. Comente as seguintes afirmações feitas sobre a estratégia de marketing adequada para

empresas pequenas: a) "A pequena empresa deve concentrar-se em conquistar os consumidores de empresas maiores, enquanto grandes empresas devem concentrar-se em estimular entrada de novos consumidores no mercado." b) "As grandes empresas devem ser as primeiras em novos produtos e as pequenas devem copiá-los."

4. Qual é a maior concorrência diferencial de: a) Sears; b) Polaroid Company; c) Procter & Gamble; e d) Ford Foundation?

5. Desenvolver algumas proposições de forma "se... então", indicando se uma empresa deve seguir uma estratégia intensiva, integrada ou de diversificação.

6. Muitas pessoas notaram a semelhança entre a estratégia comercial e a militar. Há as "guerras de preço" da gasolina, as lutas de fronteira" e "escaramuças" dos principais fabricantes de computadores, a "escalada, de orçamento de

armamentos" das companhias de sabões, a "sabotagem" e "espionagem" de mercados-teste pelos concorrentes etc. Sem negar a utilidade das perspectivas e princípios militares, aponte algumas limitações da analogia entre as concorrências militar e comercial.

96

espe Parte 1 1
9 estação do Análise das

keting Oportunidades de Marketing

)lado.
admi.
Je lu
Mercados de Bens de Consumo e o

Uda
tria Comportamento do Comprador
.;oSe Em vez de tentar levar para o mercado o que nos é mais fácil fazer, devemos
ra descobrir muito mais sobre o que o consumidor está disposto a adquirir. Devemos aplicar nossa criatividade de uma forma mais inteligente quanto às pessoas e suas necessidades e desejos, do que quanto aos
!r produtos.

Charles G. Mortimer

Os capítulos precedentes examinaram a natureza, a administração, o sistema e a estratégia de marketing. Com esta visão global, estamos agora preparados para analisar mais detalhadamente os mercados, que são o ponto de partida para todo planejamento e controle de marketing. Os mercados exibem vastíssimas diferenças. Pareceria haver pouco em comum na compra e venda de sabão aço, automóveis, aviões a jato, corte de cabelo, saúde mental e serviços jurídicos. Alguém poderia imaginar se a pessoa que levou, com sucesso, a mercado sabonetes seria eficaz em

fazer o marketing de computadores, se essa pessoa ainda seria eficaz em fazer o marketing de sabonetes num país estrangeiro; ou se poderia desenvolver um programa eficiente de marketing para um novo sabonete projetado especialmente para o mercado geriátrico. Exige-se grande número de práticas especiais e *sui generis* para cada mercado específico. Por isso, o especialista de marketing tem de gastar tempo para dominar cada novo mercado. Acreditamos, no entanto, que o especialista de marketing bem treinado poderá aprender com o tempo as qualidades especiais de qualquer mercado. Ele aborda um novo mercado com um método e não com um dogma. Recentemente, dois homens deixaram suas posições de marketing de sabão numa empresa para dirigirem o marketing de dois bancos diferentes. Um dos especialistas de marketing trouxe consigo os hábitos de pensamento que havia aprendido no marketing de consumo de massa e queria que o banco aumentasse sua propaganda e despesas promocionais e que vendesse dinheiro da mesma forma que sabão. O outro especialista pensava ser o marketing primordialmente uma disciplina

k

97

para se analisar as necessidades dos compradores, criando os produtos e serviços que satisfizessem aos compradores de forma competitiva e comunicando eficientemente a oferta. Por fim, desenvolveu um programa de marketing apropriado para o setor de bancos, em vez de um que funcionasse bem para outro ramo.

Para se compreender um mercado específico deve-se primeiro possuir um conhecimento prático das características institucionais importantes de cinco tipos de mercados: mercado consumidor, mercado produtor, mercado revendedor, mercado governamental e mercado internacional. O mercado consumidor ocupará nossa atenção neste capítulo; os outros mercados serão examinados no próximo capítulo e no Capítulo 21. Esses mercados distinguem-se essencialmente na base do papel e motivos dos compradores, em vez das características do produto adquirido.' Os consumidores são indivíduos e famílias que compram para uso pessoal, os produtores são indivíduos e organizações que compram com o propósito de produzir; revendedores são indivíduos e organizações que compram com o propósito de revenda; governos são unidades governamentais que compram com o propósito de realizar as funções governamentais;

finalmente, os mercados internacionais incluem todos os tipos apresentados, da maneira como se desempenham no exterior.

Aspectos essenciais do mercado

Em virtude de os mercados serem complexos, precisamos desenvolver uma estrutura comum, a fim de apreendermos os aspectos essenciais do mesmo. O especialista de marketing deve abordar o estudo de um novo mercado, fazendo quatro perguntas que chamaremos de os quatro O's de qualquer mercado:

Objetos de compra Objetivos de compra Organização para a compra Operações da organização de compra

Da mesma forma que a letra O precede a letra P, os quatro O's de um mer. cado devem ser compreendidos antes que se analise os quatro Ps dos componentes de marketing. Por exemplo, o fato de o preço e o serviço serem as variáveis de marketing mais importantes na venda de aço e a propaganda e a promoção de vendas serem as variáveis mais importantes na venda de sabonete leva-nos a volta às diferenças substanciais nesses mercados, com relação aos produtos (objetos; os), os motivos do mercado (objetivos), os compradores (organização) e o processo e influências de compra (operações).

Duas perguntas adicionais de natureza mais descritiva podem também ser feitas a respeito de um mercado: S. Quando se compra? Ocasões para compra 6. Onde se compra? Locais para compras

Passemos agora ao mercado consumidor, assunto deste capítulo.

1. Os produtos não podem ser usados para distinguir mercados, porque muitos produtos são consumidos em diferentes tipos de mercados. Por exemplo, fertilizantes são vendidos para o consumidor, produtor, revendedor, para o governo e para os mercados internacionais. Outros exemplos de produtos de mercados múltiplos são lâmpadas elétricas, tapetes e máquinas de

98 escrever.

1. O que o mercado compra? 2. Por que compra? 3. Quem compra? 4. Como compra?

ços

ien- CARACTERÍSTICAS GERAIS DO MERCADO CONSUMIDOR

do O mercado consumidor é o mercado para produtos e serviços que são adquiridos ou alugados por indivíduos e famílias para uso pessoal (não comercial).

-uir O mercado consumidor norte-americano consiste em 210 milhões de pessoas que,
,in- anualmente, consomem 1,3 trilhões de dólares de valor em produtos e serviços,
re- o equivalente a 6.200 dólares de valor para cada homem, mulher e criança. A cada
on- ano esse mercado cresce em mais dois milhões de pessoas e em mais cem bilhões
xa- de dólares, representando um dos mercados consumidores mais lucrativos do
,se mundo.
'acias Importantes submercados consumidores

rue
ni- Os consumidores norte-americanos variam tremendamente em idade, re3r- ceita, níveis de instrução, padrões de mobilidade e gostos. Os especialistas em
is; marketing descobriram' ser vantajoso distinguir os diferentes grupos no merja cado e desenvolver os produtos e serviços adequados a suas necessidades. Se um segmento de mercado for grande e lucrativo, algumas empresas podem-se concentrar exclusivamente em suprimo. Considere três submercados importantes:

ia
o
lo Mercado jovem. A metade dos norte-americanos está, abaixo da idade de vinte e oito anos. Dentro deste grupo estão submercados importantes- o mercado Infantil (alimentos para bebês, vestuário infantil, fraldas), o mercado adolescente (discos, estilos de cortes de cabelo, vestuário, materiais esportivos) e o mercado uníversi tário (livros, vestuário, cervejas, viagens). O mercado universitário sozinho repre senta mais de sete milhões de pessoas que significam uma despesa direta de 45 bilhões de dólares anualmente e que influenciam 145 bilhões de dólares relativos a decisões de compra por parte dos adultos. Formaram-se empresas com o propó sito explícito de criar canais para se atingir o mercado estudantil, por meio de um sistema de representantes que actua junto às universidades, trabalhando sob comissão e vendendo diretamente a estudantes, por intermédio de varejistas ou mesmo nos próprios alojamentos.2
@S
e Mercado da idade provecta. No outro extremo do espectro etário, existem vinte milhões de norte-americanos acima da idade de 65 anos. Este mercado possui
je
e gostos e necessidades específicas no que se refere a

alimentação, habitação, vestuário, recreação e atenção médica. Os especialistas em marketing devem estar sintonizados com as necessidades especiais dos cidadãos idosos quanto a economia, pequenas embalagens e assim por diante.

Mercado da raça negra. Compreendendo um grupo importante nos Estados Unidos estão os 23 milhões de negros, com um poder aquisitivo de 35 bilhões de dólares. Os negros são especialmente bons consumidores - ultrapassando a proporção de seu número - de produtos como refrigerantes, vestuário e carnes enlatadas, tornando desejável o esforço de marketing por parte desses fabricantes. Além disso, o aumento da "consciência de classe" por parte dos negros sugere a oportunidade de se utilizar maior esforço no marketing diferenciado em termos de apelo de vendas, conteúdo de anúncios, mídias de publicidade e embalagens. 3

10.

De

ra

De 2. "Getting Across to the Young", Business Week (18 de outubro de 1969), p. 89 e 90.

le 3. Para uma visão mais ampla, veja a edição especial de abril de 1970 do Journal of Advertising Research. 99

N.

que mais de 63% da população total do país (e 95% da população urbana do país)

moram nas 212 áreas reconhecidas da Standard Metropolitan Statistical Areas.

S

São as SIVISA, em vez das cidades propriamente, que constituem o foco prin

cipal dos mercados das empresas.

S

Un- As empresas normalmente distinguem entre as cidades e os segmentos

icon- suburbanos das áreas metropolitanas. Cerca de 50% da população metropolitana

total vive, actualmente, nos subúrbios e acredita-se que possa chegar a 60% em

es- 1980. As áreas suburbanas são frequentemente marcadas por um estilo de vida

um diferente do das cidades. Os subúrbios tendem a ser caracterizados por urna

iões vida despreocupada e ao ar livre, maior cooperação entre vizinhos, rendas mais

:)Mo elevadas e famílias mais jovens. Os moradores suburbanos são fonte de demanda

s na por peruas, artesanatos, mobiliário, utensílios de jardins e gramados e equi

Vir- pamentos de cozinha ao ar livre. Os varejistas reconheceram a importância da con

:ssas veniência e trouxeram seus bens para os subúrbios, por meio do desenvolvimen

stas to de lojas filiais e dos shopping centers suburbanos.

re- Em virtude da magnitude, da segmentação e das características geográficas

por cas do mercado consumidor norte-americano, torna-se apropriado, agora, con

em siderarmos os quatro 0's desse mercado.

:ing OBJETOS NO MERCADO CONSUMIDOR

ito

da Disponível para 210 milhões de consumidores norte-americanos está

uma variedade de produtos e serviços com que, até recentemente, a humanidade

idade não poderia sequer sonhar. A dona de casa moderna,

actualmente, se depa
es ra com uma média de 6.800 produtos de mercearia, quando vai
ao supermer
te, cado. Cada semana que passa, os fabricantes procuram colocar
de 150 a 250

ue novos produtos nas prateleiras da mercearia. As lojas
modernas e as empresas que

vendem pelo correio oferecera produtos às dezenas de milhares.

3s, Nosso interesse é o de encontrar alguma base para a
classificação do vas
-ir to número de produtos de consumo. Consideraremos duas
classificações dife
rentes.

ia

o Bens duráveis, não duráveis e serviços

S A primeira classificação distingue três categorias de bens,
de acordo com

s sua taxa de consumo e tangibilidade:

Bens duráveis: bens tangíveis que normalmente sobrevivem a
muitos

lidos (exemplos: geladeiras e roupas).

s

Bens não duráveis.- bens tangíveis que normalmente são
consumidos

J

em um ou poucos usos (exemplos: carne, sabão).

Serviços: atividades, benefícios ou satisfações que são
colocados à ven

da (exemplos: corte de cabelo, consertou

6. As definições são,, tiradas do Marketing Definitions: A
Glossary of Marketing Terms,
compiladas pelo Committee on Definitions of the American
Marketing Association, Ralph S.

Alexander, Chairma. (Chicago, American Marketing Association, 1960). 1 01

Essas distinções têm implicações para a estratégia de marketing. Os produtos que são consumidos rapidamente e adquiridos frequentemente (não duráveis e serviços), provavelmente, serão vendidos em muitos locais, proporcionando uma pequena margem e desenvolvendo uma forte lealdade de marca. Os produtos duráveis, por outro lado, provavelmente necessitarão de mais vendas e serviços pessoais, proporcionando uma margem maior e exigindo mais garantias do vendedor.

Bens de conveniência, bens comparáveis e bens de uso especial

Uma segunda classificação de bens, não baseada nas características do produto, porém, nos hábitos de compra do consumidor, distingue três tipos de bens: Bens de conveniência: bens de consumo que o cliente geralmente adquire com frequência, imediatamente e, com o mínimo de esforço de comparação e de compra (exemplos: cigarros, sabão, jornais). Bens comparáveis: bens de consumo que o cliente no processo de seleção e aquisição, caracteristicamente compara a conveniência, qualidade, preço e estilo (exemplos: mobília, roupas, automóveis usados e os eletrodomésticos mais importantes). Bens de uso especial.- bens de consumo com características únicas e/ou identificação de marca, para a qual um grupo significativo de compradores está habitualmente disposto a fazer um esforço especial de aquisição (exemplos: tipos e marcas específicas de bens sofisticados, computadores de alta fidelidade, equipamento fotográfico e ternos de homem).

As primeiras duas categorias constituem pólos opostos, na descrição do esforço do consumidor para selecionar e obter os bens. Os bens de conveniência podem ainda ser subdivididos em artigos de compra por impulso (em que o consumidor não exerce qualquer esforço de procura) e artigos essenciais. Os bens de compra comparada podem exigir esforço de procura, indo de uma a várias lojas, a fim de encontrar o artigo desejado. Bens de especialidade não pressupõem esforço de procura (já que o consumidor sabe o que quer), mas apenas tempo de compra para chegar aos locais que possuem esses bens.⁸

OBJETIVOS VISADOS PELOS COMPRADORES DE BENS DE CONSUMO

Considerando-se a surpreendente variedade de produtos procurados pelos consumidores, não é possível citar qualquer desejo simples e único que estejam

7. Idem, ibidem.

8. Para leituras adicionais sobre a classificação de bens, cf. Richard H. Holton, "The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods", *Journal of Marketing* (julho de 1958), p. 53-56; Louis P. Bucklin, "Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods", *Journal of Marketing* (janeiro de 1963), p. 50-55; Leo V. Aspinwall,

"The Characteristics of Goods Theory", em *Managerial Marketing: Perspectives and Views*, ed. rev., orgs. William Lazer e Eugene J. Kelley (Homewood, Richard D. Irwin, 1962), p. 633-43; Gordon E. Miracle, "Product Characteristics and Marketing Strategy", *Journal of Marketing* (janeiro de 1965), p. 18-24.

ro- tentando satisfazer. Enquanto os mercados industriais adquirem bens e serviços, o consumidor adquire produtos e serviços para atingir a uma variedade de necessidades e desejos.

u_ Cada bem de consumo oferece uma série de utilidades. Poderá haver uma utilidade primária e diversas utilidades secundárias. Uma pessoa adquire pasta dental primeiramente para manter os dentes limpos, porém, poderá procurar utilidades adicionais, como proteção contra a cárie, sabor e hálito refrescante. Da mesma forma, uma pessoa come um cereal no café da manhã primeiramente para satisfazer a fome, porém poderá procurar utilidades adicionais, tais como sabor e nutrição.

o Um especialista em marketing precisa compreender o que os compradores estão realmente procurando em suas aquisições de produtos e serviços. Sobre isto, passamos aos cinco modelos determinantes das necessidades e motivações humanas, à medida que se relacionam ao desejo e aquisição do produto.

Modelo de aprendizagem

Os psicólogos clássicos interpretam as necessidades do homem por meio

da interação de impulsos, estímulos, sugestões, reações e reforços

s Cada organismo possui impulsos fisiológicos inatos em conexão com a

sobrevivência. Os psicólogos fazem distinção entre os impulsos primários (tais

como a fome, a sede, o sexo e a fuga à dor) e impulsos

apreendidos (tais como o medo, a culpa, o orgulho e os decorrentes). Os últimos são apreendidos por meio da experiência em tentar satisfazer os impulsos primários. Um impulso é um forte estímulo interno que impulsiona a ação. Um impulso torna-se um motivo quando é dirigido a um objecto específico reduzido a um impulso. Uma pessoa poderá tomar um refresco para satisfazer sua sede ou um bombom para satisfazer sua fome. Esses objectos são estímulos no sentido de que são capazes de excitar e satisfazer seus impulsos. A reacção específica de uma pessoa a um estímulo é influenciada pela configuração de sugestões. As sugestões são estímulos menores que determinam quando, onde e como uma pessoa reage. Ao satisfazer a sede, a pessoa está sugestionada pela hora do dia, o custo e a disponibilidade das diferentes bebidas e assim por diante. A reacção é a resposta do organismo à configuração do estímulo e das sugestões. Se a reacção for compensadora, a probabilidade de uma reacção similar na próxima vez para a mesma configuração de sugestão está reforçada. Se uma reacção não for compensadora, a probabilidade de uma reacção similar diminui. O esquecimento também afeta a reacção, no sentido de que as reacções aprendidas se enfraquecerão em virtude da falta de prática, além da de reforço. As configurações de sugestões estão mudando constantemente. Por exemplo, a marca preferida do comprador pode estar em falta ou então ele poderá

9. Cf. John Dollard e Neal E. Miller, *Personality and Psychotherapy*, Cap. 3 (New York, McGraw-Hill, 1950). 103 ver outra marca à venda. Ele mudará para um estímulo similar, porque as reacções aprendidas são generalizadas.

Uma tendência contrária à generalização é a discriminação. Quando uma pessoa experimenta duas marcas similares e acha uma delas mais compensadora, sua habilidade para discriminar entre configurações similares de sugestões aumenta. A discriminação aumenta a especificidade da conexão sugestão-reacção, enquanto a generalização reduz a especificidade.

A importância prática de os especialistas em marketing aprenderem essa teoria é de que eles podem construir uma demanda para um produto, pela associação do mesmo com fortes impulsos, proporcionando configurações de sugestões motivadoras e de reforços positivos. Uma nova empresa poderá entrar no mercado, apelando para os mesmos impulsos que os concorrentes e proporcionando configurações similares de sugestões, porque os compradores estão mais aptos a transferirem sua lealdade para marcas similares do que para marcas não similares (generalização). Ou poderá tentar levar sua marca a apelar para um conjunto diferente de fortes impulsos e oferecer sugestivas persuasões para a mudança.

Modelo psicanalítico

Um segundo modelo de motivação, o psicanalítico, declara que as necessidades do homem operam em vários níveis de consciência que não são observadas a priori e que só podem ser identificados por meio de métodos especiais de sondagem.

De acordo com Freud, uma criança entra no mundo com impulsos instintivos que procura gratificar por meio de meios barulhentos, como o choro e o, gritos. Rápida e dolorosamente descobre que não consegue gratificar instantaneamente suas necessidades. Sua frustração repetida leva-a a aperfeiçoar meios mais sutis de gratificação.

medida que ela cresce, sua psique se torna mais complexa. Uma parte, de sua psique, seu id, permanece o reservatório de seus fortes impulsos ou anseios. Uma outra parte, o ego, se torna seu centro consciente de planejamento para procurar o escoamento de seus impulsos. E uma terceira parte, seu superego, canaliza seus impulsos instintivos para saídas aprovadas socialmente, evitando, assim, sentimentos de culpa ou vergonha.

A culpa ou vergonha que o homem sente com relação a alguns de seus impulsos, especialmente seus anseios sexuais, acarreta a repressão dos mesmos e sua consciência. Por meio de tais mecanismos de defesa, como a racionalização e a sublimação, esses impulsos são negados ou se transferem em expressões socialmente aceitáveis. No entanto, esses impulsos nunca são totalmente eliminados, ou estão em perfeito controle; emergem em sonhos, em lapsos de memória, em comportamentos neuróticos e obsessivos ou, por fim, em depressões nervosas quando o ego não mais pode manter o delicado equilíbrio entre o poder impulsivo do id e o poder opressivo do superego.

O comportamento do indivíduo, portanto, nunca é simples. Suas fontes

motivadoras não são óbvias para um observador casual ou profundamente compreendidas por si próprio. Se lhe perguntarem por que adquire um luxuoso carro esporte estrangeiro, poderá responder que gosta de sua manuseabilidade e sua aparência. Em um nível mais profundo, poderá ter adquirido o carro para impressionar os outros ou para se sentir jovem novamente. A um nível ainda mais profundo, poderá ter adquirido o carro esporte, a fim de conseguir uma gratificação substitutiva de seus esforços sexuais insatisfeitos.

A implicação mais importante de marketing neste modelo é de que os compradores são motivados tanto por aspectos simbólicos como funcionais do produto. A mudança de um sabonete de forma quadrada para forma redonda pode ser mais importante em suas conotações sexuais do que funcionais. Uma mistura para bolo que afirma, por meio de propaganda, que praticamente não envolve qualquer trabalho, poderá alienar as donas de casa, porque a vida fácil poderá evocar um sentimento de culpa.

A pesquisa motivacional tem produzido algumas interessantes e ocasionais hipóteses bizarras sobre o que poderá estar na mente do comprador com relação a certas compras. Foi sugerido que:

Alguns homens de negócios não viajam de avião por medo de uma culpa póstuma; se o avião cair, suas esposas os considerariam ignorantes por não terem viajado de trem.

Os homens querem que seus charutos tenham odor, a fim de provarem sua masculinidade. Os consumidores preferem a gordura vegetal, porque a gordura animal lhes provoca uma sensação de pecado. Os homens que usam suspensórios estão reagindo a um complexo não resolvido de castração.

Há dificuldades, realmente, em se provar essas afirmações. Dois proeminentes pesquisadores de motivações, Ernest Dichter e James Vicary, foram contratados pela indústria de ameixas secas, a fim de determinar por que muitas pessoas não gostam desse artigo. Dichter descobriu que as ameixas secas provocavam uma sensação de velhice e insegurança. Vicary descobriu que os norte-americanos possu íam um bloqueio emocional quanto às qualidades laxativas

das ameixas

secas. 'o Qual é a interpretação mais válida? Ou, se ambas são operantes, qual dos motivos se encontra com maior freqüência estatística na população?

Infelizmente, as técnicas comuns de investigação, de observações diretas e entrevistas podem determinar a distribuição de características, tais como a idade e tamanho da família, mas não são bem sucedidas em determinar a freqüência dos estados mentais que estão profundamente enraizados dentro de cada indivíduo.

Os pesquisadores motivacionais empregam técnicas de projeção, na esperança de abrir a guarda dos egos individuais. Quando administradas e interpretadas por L. Edward Scriven, "Rationality and Irrationality in Motivation Research", in *Motivation and Marketing Behavior*, eds. Robert Ferber e Hugh G. Wales (Homewood, Richard D. Irwin, 1958), p. 69 e 70-105, essas técnicas cuidadosamente selecionadas, tais como a de associação de palavras, a de completar frases, interpretação de gravuras e representação de um papel, podem fornecer indícios para motivações humanas mais profundas. Essas descobertas fornecem um guia aos planejadores e comunicadores de marketing. Apelos dirigidos ao mundo particular de aspirações do comprador, a seus sonhos e temores, muitas vezes são mais eficazes do que apelos dirigidos mais racionalmente.

Modelo sociológico

Um terceiro modelo de motivação, o sociológico, postula que as necessidades e o comportamento do homem são fortemente moldados pelos grupos e forças sociais. As pessoas recebem suas idéias daquilo que desejam, de suas culturas, subculturas, classes sociais e grupos de referências. O desafio para o especialista em marketing é o de determinar a influência e o comportamento relativo dessas diferentes fontes de influências sociais.

Cultura. A cultura é o determinante mais fundamental dos desejos de uma pessoa. Enquanto o comportamento dos animais é grandemente governado pelo instinto, os impulsos do homem são na maior parte aprendidos. Sua cultura fornece um padrão de percepções, valores e comportamentos que foram considerados eficazes em ajudar sua sociedade a adaptar-se ao seu meio ambiente. O indivíduo aprende sobre os valores de sua cultura por meio de um processo chamado de socialização. Vários grupos e instituições intervêm a fim de lhe transmitir os valores de sua

cultura.

A cultura tem muito que ver com a maneira como um indivíduo vê, pensa e sente. Isto se torna óbvio quando alguém penetra em outra cultura, percebendo subitamente seus preconceitos culturais. Os especialistas em marketing internacional, sobretudo, devem estudar as diferenças culturais para o planejamento de seus produtos e fazer programas de marketing em países diferentes.

Subculturas. Cada cultura contém grupos menores ou subculturas e cada uma delas fornece maior identificação específica e socialização para seus membros. Quatro tipos de subculturas podem ser distinguidos. Grupos nacionais, tais como os irlandeses, os poloneses, os italianos e os porto-riquenhos, encontram-se em grandes comunidades e apresentam distintos gostos e propensões étnicas. Grupos religiosos, tais como os católicos, os mórmons, os presbiterianos e os judeus, representam subculturas com preferências e tabus culturais específicos. Grupos raciais tais como os pretos e os orientais, têm estilos e atitudes culturais distintas. Áreas geográficas, como o extremo sul, a Califórnia e a Nova Inglaterra, são subculturas distintas, com estilos de vida característicos. Alguns especialistas em marketing se especializam nas necessidades de um grupo subcultural distinto. A maioria dos especialistas de marketing, muito embora seus mercados sejam amplos, precisa de alta sensibilidade para perceber as variações das necessidades e preferências das diferentes subculturas.

Classes sociais. Virtualmente, todas as sociedades humanas apresentam, uma estratificação social. Esta pode tomar a forma de um sistema de castas, onde seus membros são educados para desempenhar certos papéis e não podem mudar sua

posição na casta. Mais frequentemente, a estratificação toma a forma de classes sociais. As classes sociais são divisões relativamente homogêneas e permanentes numa sociedade, ordenadas com respeito a cada um e cujos membros com. IOS partilham dos mesmos valores, estilos de vida, interesses e comportamento.

As classes sociais têm diversas características: 1. as pessoas dentro de determinada classe tendem a se comportar de forma mais semelhante; 2. as pessoas são classificadas em posições inferiores ou superiores, de acordo com sua classe social; 3. a classe social não é indicada por qualquer variável única, porém é medida como uma função aquilatada do trabalho

de cada um, sua renda, fortuna,
-,i- instrução, orientação de valor e assim por diante; e 4. a
classe social é contínua
e em vez de discreta, com os indivíduos podendo ir para uma
classe social mais
J- alta ou cair para uma mais baixa. A pesquisa tradicional
norte-americana, com respeito às classes sociais,
distingue seis classes: ' 1 1

a 1 . Alta-alta (menos de 1 %). Representa a elite social que
vive de fortunas herdadas e possui antecedentes familiares bem
conhecidos. Doa grandes somas para a caridade, organiza os
bailes de debutantes, mantém mais de uma casa e envia seus
filhos às melhores escolas. É um mercado para jóias caríssimas,
antiquários, casas e férias. Embora seja um grupo pequeno,
serve como referência a outros grupos, à medida que suas
decisões de consumo se difundem e são imitadas pelas outras
classes sociais.

2. Alta-baixa (aproximadamente 2%). Representa as pessoas que
ganharam

altas rendas ou fortunas através da habilidade excepcional nas
profissões liberais ou nos negócios. Geralmente provêm da
classe média. Tendem a ser ativos

e cívicos em assuntos sociais e procuram adquirir o símbolo do
status para si

e para seus filhos, tais como casas caríssimas, escolas, iates,
piscinas e automóveis. Incluem os novos-ricos, cujo padrão
de consumo conspicuo é realizado

com o intuito de impressionar aqueles abaixo deles. A ambição
dos da alta -baixa é a de serem aceitos pela camada
alta-alta, o que provavelmente será

conseguido por seus filhos e não por eles.

3. Média-alta (112%). Preocupam-se com a ---carreira---.
Galgaram posições como

advogados, médicos, cientistas e professores universitários.
Acreditam na instrução e querem que seus filhos desenvolvam
habilidades profissionais ou administrativas, a fim de que
não caiam numa camada inferior. Esta classe gosta

de tratar de idéias e ---alta cultura---. É o mercado
qualificado para boas casas,

roupas, mobílias e eletrodomésticos. Procuram ter uma vida
doméstica agradável, entretendo amigos e clientes. A casa,
o automóvel e mesmo a esposa são

usados como símbolo do sucesso do marido.

4. Média-baixa (30%). Estão preocupados com a
---respeitabilidade---. Apresentam

hábitos conscientes de trabalho e aderem a normas e padrões

culturalmente

definidos, incluindo ir à Igreja e obedecer à lei. O lar é importante: gostam

de deixar a casa arrumada e "bonita". Compram apetrechos domésticos com vencionais e executam muito trabalho próprio em torno da casa. A esposa

gasta muito tempo fazendo compras para a família e à procura de pechinchas. Muito embora os "homens de escritório" representem uma grande parte

deste grupo, também os "funcionários" (carteiros, bombeiros) e os "operários especializados" (encanadores, supervisores de fábricas) fazem parte do

mesmo.

11. Isto é baseado na discussão de classe social em J. F. Engel, D. T. Koilat e R. D. Blackwell, *Consumer Behavior*, 2.1 ed., Cap. 5 (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1973). 107

S. Baixa-alta (35%). Levam uma existência de atividades permanentes. Vivem

em pequenas casas e apartamentos em áreas sombrias da cidade. Os homens.

trabalham em empregos manuais e têm apenas uma instrução média. A esposa

do operário passa a maior parte do tempo em casa, cozinhando, limpando,

e tomando conta das crianças. Vê no fato de ser mãe de seus filhos como sua

principal vocação e tem pouco tempo para atividades sociais. Tende a comprar

as mesmas marcas semana após semana e, ocasionalmente, adquire algum artigo

por impulso.

6. Baixa-baixa (20%). Representa a camada mais baixa da sociedade; as pessoas

desta classe são consideradas pelas outras classes como moradores de favela

ou "refugos". Algumas procuram elevar-se acima de sua classe, mas geralmente

caem de volta e acabam por desistir de tentar. Tendem a ter instrução

precária. Geralmente rejeitam os padrões de moralidade e comportamento da

classe média. Compram mais por impulso. Geralmente não avaliam a qualidade, pagam preços mais elevados por produtos e compram a crédito. Não

um grande mercado para alimentos, aparelhos de televisão e automóveis usados.

Os especialistas em marketing consideram a classe social uma variável útil para se segmentar mercados. Os produtos, os apelos de propaganda, os serviços, e os ambientes podem ser projetados para atingir as classes sociais específicas. 'A., classes sociais mostram diferenças distintas em seus gostos por roupas, apetrecho domésticos, atividades de lazer, automóveis e assim por diante. Há provas de que as classes sociais divergem também em seus processos de decisões de compras.

Grupos de referências. Um indivíduo é influenciado pelos vários pequenos grupos com os quais ele interage. Alguns são grupos primários (família, amigo, íntimos, vizinhos e colegas de trabalho) e outros São grupos secundários (associações fraternais, associações profissionais). É também influenciado por grupo, de que não faz parte, tais como heróis esportivos e artistas de cinema. Os grupo. que interagem e influenciam as atitudes e o comportamento de um indivíduo são chamados de grupos de referência.

Os grupos de referência funcionam de três maneiras: expõem a pessoa a comportamentos e estilos de vida alternativos; influenciam as atitudes e o conceito próprio da pessoa, por causa de seus desejos de se "enquadrar", criam pressões para a submissão, que poderão afetar suas escolhas de produtos e marcas.

Os grupos de referência influenciam e afetam sobretudo o comportamento de consumo naquelas categorias de produtos e marcas que são evidentes e mesmo conspícuos. Bourne achou que a influência dos grupos de referência é grande para a escolha tanto do produto como da marca no caso de carros e cigarros; grande na escolha de produto, mas pequena na escolha de marca de aparelho de ar condicionado, café instantâneo e aparelho de televisão; grande na escolha de marca, mas pequena na escolha de produto de vestuário, mobília e sabonetes; e pequena nas duas coisas em se tratando de sabão, pêssegos em lata e rádios. 12 Quanto mais coeso o grupo de referência, tanto mais eficaz é o processo de comunicação; e quanto mais o indivíduo estima esse grupo, tanto mais influência receberá ao determinar sua escolha de produto e marca.

12. Foundation for Research on Human Behavior, Group Influence in Marketing and
108 Public Relations (Ann Arbor, The Foundation, 1956).

~n A pessoa. Do que foi exposto conclui-se que as motivações básicas de

Is uma pessoa são fortemente influenciadas pelo aprendizado social. Os sistemas

J, de normas e de valor em sua cultura, subcultura, classe social e grupos de referência deixam uma impressão

indelével em suas necessidades e desejos. Essas forças sociais merecem um estudo extremamente cuidadoso por parte dos especialistas em marketing que procuram interpretar os objectivos que podem motivar o interesse do consumidor em seus produtos e marcas.

Modelo económico

Os economistas preferem ignorar as questões de como as necessidades humanas se formam ou se modificam. Não estão interessados em explicar ou prever como um consumidor, com determinado conjunto de necessidades, gostos e renda, distribuirá seu dinheiro para um conjunto disponível de produtos a certos preços. Declaram que o consumidor segue o princípio da maximização da utilidade. Agirá a fim de maximizar sua satisfação.

Um consumidor não gastará toda sua renda num só produto em virtude do princípio da utilidade marginal decrescente. Não importa quão atraente seja um produto, as unidades adicionais lhe trarão uma satisfação decrescente. Em algum ponto, uma unidade adicional de um outro produto lhe daria mais satisfação do que mais unidades do mesmo produto. Supõe-se que o comprador conhece a utilidade relativa que obteria de agrupamentos diferentes e possíveis de bens. Sua renda lhe permite adquirir apenas alguns agrupamentos e um desses lhe dará a maior utilidade total. Sua eficácia em encontrar esse agrupamento depende da adequação de sua informação. Se esta for inadequada, sua compra será racional, mas os resultados ineficazes.

O modelo económico sugere hipóteses úteis de comportamento: 1. quanto mais baixo for o preço do produto, maior o número de vendas; 2. quanto mais baixo o preço dos produtos substitutos, tanto mais baixo o número de vendas desse produto; 3. quanto mais baixo o preço dos produtos complementares, tanto mais alto o número de vendas desse produto; 4. quanto mais alta a renda real, tanto mais alto o número de vendas desse produto, desde que não seja um bem "inferior"; e 5. quanto mais altas as despesas com comunicações, tanto mais alto o número de vendas.

A validade destas hipóteses não depende do fato de todos os indivíduos agirem ou não como "máquinas de calcular". Alguns indivíduos podem comprar menos de um produto, quando seu preço for reduzido. Poderão pensar que a qualidade caiu ou que a sua posse representa um valor mais baixo em status. Se a maioria dos compradores considerar negativamente a redução dos preços, então as vendas poderão cair, contrariamente à primeira

hipótese. Mas, para alguns produtos, uma redução do preço aumenta a proporção valor-preço e leva a um aumento nas vendas. Esta e as outras hipóteses descrevem efeitos médios.

Os especialistas em marketing geralmente desconsideram o modelo econômico por ser muito simplista. Eva Muel ler descreveu um estudo em que somente um quarto dos consumidores que adquiriram grandes aparelhos domésticos, os com 109

praram com um substancial grau de deliberação. 1 3 Pode-se esperar ainda uma menor deliberação na aquisição de artigos menores. A resposta dos economistas sobre esse assunto é que a coleta de informações e seu processamento custa tempo e dinheiro e que esses custos estão incluídos na tomada de decisão por parte dos consumidores. Além do mais, os economistas discutem que quanto mais importante for a compra e quanto mais treinado for o comprador, como no caso de aquisições industriais, tanto mais seu comportamento se conformar com o modelo de maximização da utilidade.

Modelo da hierarquia das necessidades

Obviamente, uma pessoa tem muitas razões que variam em importância e circunstâncias. Maslow propôs que existem, na realidade, cinco necessidades básicas, as quais estão dispostas numa hierarquia de importância. Serão apresentadas 14 no Quadro 4.1.

De acordo com Maslow, a primeira necessidade domina o comportamento da pessoa até que seja satisfeito; em seguida, a segunda necessidade torna-se prepotente até que seja satisfeita e assim por diante. Desta forma, um homem faminto (necessidade 1) provavelmente não se interessará pelas últimas novidades do mundo artístico (necessidade 5), nem mesmo em como ele é visto ou apreciado pelos outros (necessidade 3 ou 4), nem mesmo se está respirando ar puro (necessidade 2). Quadro 4. 1. A hierarquia de necessidades de Maslow.

Físicas

1. Fisiológicas. Aquelas que são fundamentais para a sobrevivência, incluindo a fome e a sede.

2. Segurança. Preocupação quanto à sobrevivência física. Com a cautela costumeira que poderia ser negligenciada no esforço para satisfazer a fome e a sede.

Sociais

3. Relacionamento e amor. Procura de aceitação pelos membros da família e tentativa de ser importantes para eles. Esta procura pode também incluir outras que a pessoa considera como

íntimo.

4. Estima e status. Procura em conseguir uma posição de relevância em relação às outras pessoas. Incluindo o desejo de domínio, reputação e- prestígio.

Próprias

5. Auto-realização. Um desejo de conhecer, compreender, sistematizar, organizar e construir um sistema de valores.

13. Eva Mueller, `A Study of Purchase Decisions: The Sample Survey% in Consumer Behavior: The Dynamics of Consumer Reaction, org. Lincoln H. Clark (New York, New York University Press, 1954), p. 36-87.

1 o 14. Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York, Harper & Row, 1954).

cidade 2). A medida que as necessidades de números baixos são satisfeitas, as necessidades de números altos tomam seu lugar.

Em sociedades prósperas, os especialistas em marketing envolvem seus

produtos com atributos que sugerem sua habilidade em satisfazer estas necessidades de ordem elevada. Assim, um sabonete é vendido na base de satisfazer a

sensação de ser querido e amado; um automóvel norte-americano, na base de

proporcionar estima e status.

A estrutura de Maslow fornece ao especialista em marketing um sistema

útil para identificar as possíveis necessidades que um consumidor possa estar

procurando satisfazer, por meio da aquisição de um produto e explicar como

essas necessidades mudam através do tempo.

ORGANIZAÇÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

Tendo considerado o que o mercado consumidor adquire e por que adquire, estamos agora prontos a considerar quem faz as compras. O mercado consumidor é composto de famílias que fazem a maioria das compras. Atualmente,

54 milhões de famílias nos Estados Unidos são as organizações de compras para

uma vasta quantidade de alimentos, roupas e moradia para seus

membros.

Identificação da unidade de tomada de decisão

Uma das tarefas mais importantes para os especialistas em marketing é a de identificar a unidade envolvida na tomada de decisão de aquisição de seus produtos.

Uma unidade de tomada de decisão é um indivíduo ou um grupo de indivíduos em um processo de tomada de decisão, que compartilham de objectivo ou objectivos comuns (os quais a decisão confiantemente ajudará a alcançar) e que dividem os riscos emergentes da decisão.

Para alguns produtos e serviços é relativamente fácil identificar a unidade de tomada de decisão. Por exemplo, os homens geralmente são as unidades de tomada de decisão para o fumo de cachimbo e as mulheres são a unidade de tomada de decisão para calcinhas. Por outro lado, a unidade de tomada de decisão para a aquisição de um automóvel para a família ou a respeito de férias provavelmente consistirá no marido, na mulher e nas crianças mais velhas. Nestes casos, o especialista em marketing deve identificar os papéis e as influências relativas dos vários membros da família, a fim de que possa eficazmente orientar suas comunicações e os aspectos do produto.

Existem até cinco papéis diferentes que uma pessoa pode representar numa decisão de compra:

Iniciador.- é a pessoa que em primeiro lugar sugeriu ou pensou na idéia de comprar o produto específico.

15. Esta definição é tirada de R. D. Buzzell, R. E. M. Nourse, J. B. Matthews Jr. e P.

T. Levitt, Marketing. A Contemporary Analysis, 2.ª ed. (New York, McGraw-Hill, 1972), 62.

influenciador: é uma pessoa que, explícita ou implicitamente, exerce alguma influência sobre a decisão final.

Decisor: é uma pessoa que, em última análise, decide parcial ou totalmente a compra: se comprar, o que comprar, como comprar, quando comprar e onde comprar.

Comprador - é a pessoa que efetivamente faz a compra.

Usuário: é a pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Na decisão de adquirir-se um novo automóvel, a sugestão pode ter sido iniciada pelo filho mais velho. Cada membro da família pode exercer alguma influência na decisão de compra ou de algum acessório. Até mesmo os vizinhos podem ter alguma influência. O marido e a mulher podem tomar a decisão final e agir como uma unidade de aquisição: a mulher poderá ser a usuária principal do carro.

Os especialistas em marketing realizam estudos para determinar os papéis

e as influências relativas dos diferentes membros da unidade de tomada de decisão. Entrevistam compradores antigos, perguntando se o marido ou a mulher

tiveram influência igual ou se um deles teve mais do que o outro, sobre vários

componentes da decisão. Por exemplo, Davis descobriu que, na decisão de "quando comprar um automóvel", a influência principal do marido ocorreu em 68%

dos casos, a da mulher ocorreu em 3%, e os dois igualmente em 29%. Por outro

lado, na decisão sobre "qual a cor comprar" a influência principal do marido foi

de 25% dos casos, da mulher foi de 25% e, em igualdade de influências, foi de

50%.¹⁶

Os especialistas em marketing precisam depender da percepção do marido

ou da esposa sobre suas influências respectivas; às vezes obtêm dados conflitantes sobre as duas fontes. A influência pode ser muito sutil. Um marido pode informar que teve a principal

influência na escolha da marca do automóvel, muito

embora, na realidade, sua esposa tenha exercido a influência determinante.

Sua influência pode ter sido:

Verbal, explícita:

Verbal, implícita:

Não verbal:

"Precisamos comprar um carro esporte- (Exigência)

"Compre um carro esporte ou serei infeliz- (Ameaça)
"Espero que você compre um carro esporte" (Pedido)
"Um carro esporte seria melhor" (Conselho)

"Vamos ter um carro para 'diversgo' desta vez" (Sugestão)

Permanece radiante em torno do carro esporte (Entusiasmo)
Permanece mal humorada em torno do carro Seclan (Desânimo)

O mesmo grau de influências pode ser exercido por uma criança sobre sua

mãe, quando deseja uma comida específica. A criança pode ser altamente comunicativa e explícita sobre sua preferência, ou pode não se expressar verbalmente

e recusar-se a comer algo de que não gosta. Berey e Pollay investigaram a hipótese de que a influência da criança será maior quanto mais insistente for e quanto

16. Harry L. Davis, "Dimensions of Marital Roles in Consumer Decision-Making", *Journal of Marketing Research* (maio de 1970), p. 168-77.

mais centrada em crianças for a mãe. 17 De fato, descobriram que o grau de

insistência tinha pouco efeito e que as mães centradas em crianças submetiam-se

menos, não mais, aos desejos das crianças. Concluíram que a mãe centrada em crianças, além do desejo de agradar o filho, também quer fazer o melhor para ele.

Sua "função de protetora" é geralmente mais forte que seu desejo de agradar.

Concluíram que a propaganda poderia muito bem ser dirigida para a mãe.

Características familiares

1 Os especialistas em marketing consideraram várias características familiares

que podem fornecer um indício sobre a relativa influência dos diferentes membros da família no processo de aquisição.

Uma das características é a da localização da autoridade da família. Herbst

observou quatro tipos de famílias: 1. Autônoma, em que um número igual de

decisões separadas é tomado pelos participantes; 2. dominância do marido, em

que o marido domina; 3. dominância da esposa, em que a esposa domina; 4.

Cínica, em que a maioria das decisões é tomada em conjunto. 1's

Todos os tipos de famílias podem ser encontrados a qualquer momento, muito embora as proporções relativas podem modificar-se com o tempo. Com o crescimento da instrução e da renda, as famílias estão saindo do modelo do domínio do marido para um modelo sincrético e isto traz implicações importantes para os especialistas em marketing nos seus objectivos.

Outra característica importante da família são seus antecedentes culturais e de classe social. Grupos étnicos apresentam variações distintas na especialização das tarefas dos membros da família. Além disso, a influência relativa dos diferentes membros da família tende a ser relacionada com conceitos próprios associados a seus antecedentes de classe social.

Outra característica útil é o estágio do ciclo de vida da família. Pode-se distinguir sete estágios:

1. O estágio de solteiro. Pessoas jovens e solteiras.
 2. Casais recém-casados. Jovens, sem filhos.
 3. Ninho cheio 1. Casais jovens, com filho mais novo com menos de seis anos.
 4. Ninho cheio II Casais jovens, com filho mais novo com seis anos ou mais.
 5. Ninho cheio III. Casais mais idosos com filhos dependentes.
 6. Ninho vazio. Casais mais idosos, sem filhos vivendo com eles.
 7. Os sobreviventes solitários. Pessoas idosas solteiras.
- Cada ciclo de vida possui necessidades e interesse perceptíveis. O grupo de ninho cheio I" faz parte muito ativa no mercado de máquinas de lavar roupa e secadores, aparelhos de televisão, alimentos infantis e brinquedos, enquanto o grupo de "ninho cheio II" faz parte do mercado de utensílios não necessários,

K

17. Lewis A. Berey e Richard W. Pollay, "The Influencing Role of the Child in

Fam@Iy Decision Making", Journal of Marketing Research (fevereiro de 1968), p. 70-72. N 18. P. G. Herbst, "Conceptual Framework for Studying the Family% in Social Structure and Personality in a City, Cap. 10, orgs. O. A. Oeser e S. B. Hammond (Londres, Routledge

& Kegan Paul, 1954). 113 barcos, serviços dentários e revistas. Os padrões de especialização de tarefas, au toridade e influência relativa podem variar nos d if erentes grupos de ciclo de vida.

OPERAÇÕES DE COMPRA DO CONSUMIDOR

Estamos agora prontos a considerar como as unidades de tomada de decisão do consumidor realizam suas aquisições de bens e serviços e que fatores, especial mente os de marketing, os influenciam.

Tipos de situações de compra do consumidor

O número e a complexidade das operações realizadas pelos compradores de bens de consumo irão variar de acordo com o tipo de aquisição envolvida. Há uma grande diferença entre se comprar feijão em lata, uma camisa ou um carro novo. Howard sugeriu que o comportamento da compra pode ser visuali zado como uma atividade de soluç5o de problemas e destacou três classes de situações de compras. 1 9

Comportamento de reação rotineira. O tipo mais simples de comportamento de compra ocorre na aquisição de artigos baratos, adquiridos frequentemente. O comprador está bem a par da classe de produto, está cõnscio das marcas mais importantes e de seus atributos e tem uma escala de preferências bem definida entre as marcas. Não adquire sempre a mesma marca, porque a escolha pode ser influenciada por liquidações de estoque, promoções especiais e assim por diante. Mas, em geral, as operações do comprador são rotineiras e provavelmente a pessoa não perderá muito tempo pensando, procurando para fazer a compra.

A tarefa do especialista em marketing, neste caso, é dupla. Quanto aos clientes actuais, desejará que sua marca tenha um reforço positivo. Precisará manter sua qualidade esperada, ri (vel de estoque e preço. Quanto aos não-clientes, sua tarefa é a de quebrar suas rotinas normais de compra, por meio de sugestões que chamem a atenção para a sua marca e seu preço em relação às marcas preferidas pelos compradores. Essas sugestões incluem novos aspectos ou vantagens, displays de pontos de venda, preços especiais e descontos.

Solução de problemas limitados. A compra é mais complexa quando o comprador se defronta com uma marca desconhecida em uma classe de produto familiar, que o leva a procurar alguma informação antes de fazer sua escolha de compra. Por exemplo, uma pessoa, ao comprar uma raquete de tênis, poderá conhecer as marcas, com exceção de uma nova. Poderá perguntar e observar U' anúncios, a fim de conhecer o conceito da nova marca antes de fazer a escolha. Isto é descrito como solução de problema limitado, porque o comprador está cômico sobre a classe de produto e as qualidades que deseja, porém não está familiarizado com todos os conceitos de marca.

19. John A. Howard, "The Structure of Buyer Behavior", in Consumer Behavior: Theory and Application, Cap. 1, eds. J. U. Farley, J. A. Howard e L. W. Ring (Boston, Allyn and Bacon, 1974), p. 13-27.

s, para reduzir o risco, por meio da coleta de informações. O especialista em marketing deve projetar um programa de comunicações que aumente a compreensão e a

confiança do comprador pela marca.

Solução de problemas amplos. A compra atinge sua maior complexidade

quando o comprador se defronta com uma classe de produto desconhecida e não

-isso

conhece os critérios a usar. Por exemplo, uma pessoa pode decidir comprar

alguma máquina fotográfica cara pela primeira vez. Já ouviu falar de nomes de

marcas tais como a Leica, Nikon e Minolta, porém faltam-lhe os conceitos claros

de marca, Nem mesmo sabe que atributos de classe de produto deve considerar

na escolha de uma boa máquina fotográfica. Está na situação de uma solução

resposta O especialista em marketing de produtos nesta classe deve compreender

as atividades de coleta de informações e de avaliação dos possíveis compradores.

um

qual- Sua tarefa é a de facilitar o aprendizado por parte do comprador, dos atributos

de da classe de produto, sua importância relativa e o alto

conceito de seu produto
entre os atributos mais importantes.

1.3. Estrutura da decisão de compra

O
Seja qual for o tipo de situação, a decisão de compra é sempre um conjunto de decisões. Cada decisão de compra possui uma estrutura de até sete componentes. São descritos a seguir usando-se o exemplo da aquisição de um pequeno

, e. aparelho de rádio.

Da

1. Uma decisão de classe de produto. O consumidor decide se vai ou não comprar

um rádio ou usar o dinheiro para outra coisa. O especialista em marketing está

interessado nos tipos de pessoas que se interessam pela compra de rádios e das

outras alternativas que está considerando. 2. Uma decisão da forma do produto. O consumidor decide sobre o tipo de rádio

que

vai adquirir. Terá de se decidir por seu tamanho, qualidade de som, estilo e assim por diante. O especialista em marketing realiza pesquisa de mercado,

a fim de conhecer as preferências dos compradores em potencial de rádios, por

as formas do produto, a fim de maximizar os atrativos de sua marca.

3. Uma decisão de marca. O consumidor terá de se decidir pela marca que vai

comprar. Uma variedade de marcas apresenta grandes ou pequenas diferenças.

O especialista em marketing está interessado em saber como um consumidor

chega a uma escolha de marca. 4. Uma decisão sobre vendedor. O consumidor tem de se decidir onde comprar o

seu rádio. Escolhe um tipo de varejista (lojas de departamentos, lojas de departamentos ou lojas especializadas em rádios) e depois um varejista específico (Rádio

Shack, Pacific Stereo, Allied). Os fabricantes, os atacadistas e os varejistas

s

estão todos interessados em saber como o consumidor chega às preferências sobre o vendedor. 5. Uma decisão de quantidade. O consumidor decide sobre quanto comprar na ocasião específica de compra. Poderá comprar mais do que um rádio. No caso de certos produtos, os consumidores são classificados como compradores grandes, médios ou pequenos. O especialista em marketing tenta preparar o tamanho dos produtos para que se case com as quantidades ideais de aquisições dos diferentes compradores. Geralmente objectivará um esforço desproporcional de marketing para os grandes compradores.

Y

115

6. Uma decisão de tempo. O consumidor decide quando deve realizar sua intenção de compra. Poderá ter uma intenção bem formada de adquirir um rádio, porém deseja realizá-la quando receber seu próximo pagamento ou na véspera de um feriado. O especialista em marketing está interessado nos fatores que afetam a decisão de tempo do consumidor para que possa melhor programar sua produção e seu esforço de marketing. 7. Uma decisão das condições de pagamento. O consumidor decide numa condição de pagamento do produto. Poderá pagar a vista, usar um cartão de crédito, pedir dinheiro emprestado num banco e assim por diante. Sua decisão de condição de pagamento poderá afetar sua decisão por vendedor e sua decisão de quantidade. Os especialistas em marketing estão interessados em estudar e responder às preferências por condições de pagamento de diferentes compradores.

Estas decisões são necessariamente realizadas na ordem em que foram apresentadas. Na solução de um problema amplo, o consumidor poderá começar por uma decisão sobre o vendedor,

porque depende de um vendedor específico para lhe ajudar a definir as diferenças entre as formas e as marcas dos produtos. Poderá ter-se decidido, até mesmo antes, sobre o tempo e a quantidade. A tarefa do especialista em marketing consiste em entender o comportamento de consumo do comprador no processo de compras. Isto sugerirá os pontos críticos e onde ele poderá facilitar e influenciar a escolha por parte dos compradores. Estágios do processo de compra

O especialista em marketing poderá começar a tarefa de descrever o processo de compra dos consumidores pela amostragem de um número de pessoas que, adquiriram o produto ou a marca. Esses consumidores poderão responder a perguntas sobre como ficaram interessados, como coletaram informações, que problema tentaram resolver, como fizeram sua escolha final e como se sentiram depois. Esses registros de compra do consumidor fornecem ricas informações na modelagem dos estágios significativos do processo de compra.

O Quadro 4.2. apresenta o registro de consumo de um comprador de carro. Teve a ideia assim que viu o novo carro de seu vizinho. Depois desenvolveu as razões para possivelmente adquirir um também. Dias depois, viu um anúncio de venda de um Ford. Duas semanas depois, entrou num showroom Ford, apenas para dar uma olhada. Gostou do carro e do vendedor, verificou que poderia obter financiamento e o comprou. Passou para retirar o carro alguns dias depois e saiu com ele. O automóvel não o satisfazia completamente, porém um anúncio de um carro concorrente o fez sentir que mesmo assim havia comprado a melhor, marca. Ficou aborrecido quando, alguns dias depois, o vendedor não pareceu, muito cooperativo em responder a algumas de suas perguntas.

Por meio da coleta de registros, o especialista em marketing adquire uma percepção sobre os estágios por intermédio dos quais o comprador atravessa a considerar ou não a compra de um produto. Cada estágio está sujeito à influência do especialista em marketing. A Figura 4.1 apresenta um modelo de estágios de compra, que usaremos para analisar o processo de tomada de decisão. O modelo mostra o comprador passando por cinco estágios: o despertar da necessidade, a procura de informações, a avaliação das informações, a decisão de compra e as sensações após a compra.²⁰ Este modelo enfatiza o fato de que a tomada de decisão de compra começa muito antes da compra real e

acarreta conseqüências
ri muito após a mesma. Encoraja o especialista em marketing a
ênfatizar mais o
a processo que a venda.

o Quadro 4.2. Registro de consumo de um comprador de carro.

ir

o 17/3 Meu vizinho acabou de comprar um carro novo. Diz
gostar dele.

Seria bom comprar um carro novo.

Meu carro actual está prestes a cair em pedaços.

Carros novos são mais seguros.

19/3 Há um anúncio de um Ford novo. Parece bom.

02/4 Não tenho nenhum plano para esta noite. Vou à agência da
Ford.

Os carros são bons, especialmente aquele modelo de luxo com ar
condicionado.

Aí vem o vendedor.

Ele é muito prestativo. Estou agradecido, pois ele não está
tentando

pressionar-me.

Não acho que tenho condições de comprar o carro.

Quanto seria por mês, financiado?

Tenho condições.

Minha esposa está pressionando-me para comprar um carro novo.

Eu o comprarei.

05/4 O carro chegou.

Gostaria de tê-lo dirigido antes de comprar. Parece um pouco
duro.

É difícil de entrar e sair.

06/4 Há um novo Chevrolet no anúncio. Não parece tão bom como
o meu.

08/4 Meu outro vizinho quer comprar um carro. contei a ele os
pontos

fortes e fracos do Ford.

11/4 Telefonei para o vendedor de carro pedindo algumas
informações.

Não foi prestativo. Pediu que eu ligasse para o departamento de
!RF,
serviços.

Despertar Procura Avaliação Decisão
 Sentimentos
 da neces- de infor- -.o+ das infor- --.o- de -'+
 pós-compra sidade mações mações compra
 k

Figura 4. 1. Estágios do processo de compra.

20. Este modelo baseia-se nos modelos mais complexos da literatura. Os modelos mais notáveis são John A. Howard e Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York, John Wiley & Sons, 1969) ; Alan R. Andreasen, *Attitudes and Customer Behavior: A Decision Model*", em *New Research in Marketing*, org. Lee E. Preston (Berkeley, University of California Institute of Business and Economic Research, 1965), p. 1-16; Francesco N. Nicosia, *Consumer Decision Processes* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1966) ; James F. Engel, David T. Kollat e Roger D. Blackwell, *Consumer Behavior*, 2.1 ed., Cap. 3 (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1913): e Arnold E. Amstutz, *Computer Simulation of Competitive Market*

Response, Cap. 8 (Cambridge, The M. I. T. Press, 1976).

J

O despertar da necessidade. O início do processo de compra é o despertar da necessidade. Uma necessidade pode ser ativada por meio de estímulos internos ou externos. No primeiro caso, dos impulsos normais da pessoa, a fome, a sede e o sono, atinge o

nível limiar de necessidade. O indivíduo aprendeu a lidar com seus impulsos, em virtude de experiências anteriores e é motivado para certas classes de objectos que sabe serem redutores dos impulsos.

Ou uma necessidade pode ser despertada por um estímulo externo ou uma sugestão luminosa. Uma pessoa passa defronte a uma padaria e a visão do pão fresquinho saído do forno estimula sua fome; admira o barco novo de seu vizinho; vê uma propaganda de televisão anunciando férias na @pmaica; seu carro falha ao, dar partida e é levado a pensar sobre adquirir um carro novo.

Podemos imaginar sua necessidade apresentando certo nível de intensidade e perdurando por certo período de tempo. Quanto mais intensa a necessidade e quanto mais perdurar, tanto mais forte será o impulso do indivíduo para reduzi-lo por meio da manifestação do comportamento de procura e, finalmente, da aquisição de um objecto que venha a satisfazer sua necessidade. Uma pessoa ao meio-dia pode sentir um pequeno desejo de comer, mas poderá não ser suficientemente forte para o levar a andar até a lanchonete mais próxima. A medida que o tempo vai passando, sua fome poderá diminuir, em virtude de sua mente ir-se preocupando com necessidades mais prementes, tais como a de terminar um relatório e dar alguns telefonemas. A necessidade de comer reaparecerá e aumentará de intensidade. Finalmente, tenderá a eliminar ou dominar as outras necessidades, até que ele decida tomar atitudes concretas para satisfazer sua fome.

Algumas necessidades são despertadas e permanecem por muito tempo sem atingirem um nível de intensidade suficiente para levar a pessoa à ação. O carro de uma pessoa pode apresentar um problema na partida e toda vez ele pensar em substituí-lo. Poderá começar a olhar os anúncios de automóveis com mais cuidado, a observar os carros novos comprados por seus amigos e discutir essa possibilidade com sua esposa. Mas a intensidade da necessidade flutua dia a dia abaixo do nível que o faça ir a uma agência de automóveis, a fim de olhar os carros e os preços.

A importância do estágio do despertar da necessidade para o especialista em marketing tem dois aspectos. Primeiro, deve compreender os impulsos que podem relacionar-se real e potencialmente com a classe e marca de seu produto. Um especialista em marketing de automóveis entende que os carros satisfazem uma necessidade de mobilidade; podem satisfazer também a necessidade de status, poder e excitação. No sentido em que o automóvel possa satisfazer simultaneamente vários impulsos, torna-se um objecto mais intensamente desejado,

Em segundo lugar, o conceito do despertar da necessidade ajuda o especialista em marketing a perceber que os níveis de necessidade de seu produto flutuam no tempo e são acionados por diferentes sugestões. Poderá tentar planejar suas sugestões, a fim de se conformarem melhor com os ritmos naturais e ocasiões do despertar das necessidades.

Procura de informações. Se um despertar da necessidade: 1. for intenso; 2. o objecto gratificado é bem definido; e 3. à mão, a pessoa provavelmente graf,

s ficará sua necessidade naquele instante. O homem faminto que vê um bombom

1 provavelmente o comprará e o consumirá imediatamente. Na maioria dos casos,

r no entanto, o despertar da necessidade não é gratificado imediatamente. Uma ou mais das condições acima estará faltando. A necessidade penetra no registro de memória como um item da agenda para futura satisfação.

Dependendo da intensidade da necessidade armazenada, ela produz um de dois estados no indivíduo. O primeiro estado é chamado de atenção elevada. O indivíduo torna-se alerta às informações relativas à necessidade e sua satisfação. Não procura ativamente por informações, mas está apenas mais receptivo. A pessoa que pensou em adquirir um carro novo passa a prestar mais atenção a anúncios de automóveis, a carros que passam na rua, e a comentários que os amigos fazem sobre carros.

Sob condições de uma necessidade mais intensa, o indivíduo entra num estado de ativa procura de informações. O montante de informações de que precisa dependerá do fato de estar enfrentando a solução de um problema limitado ou a solução de um problema amplo. Neste último caso, poderá precisar de informações sobre os atributos básicos da classe de produto, sobre as qualidades das diversas marcas e sobre os locais de venda onde possam ser encontrados.

De suma importância para o especialista em marketing são as várias fontes de informações para as quais os consumidores se voltarão e a influência relativa que terão em seu comportamento de escolha. As fontes de informação do consumidor enquadram-se em quatro grupos:

1. Fontes pessoais (família, amigos, vizinhos e conhecidos).
2. Fontes comerciais (propaganda, vendedores, revendedores, embalagens, displays).
3. Fontes públicas (mídia de massa, organizações de proteção ao consumidor).
4. Fontes de

experiências (manuseio, exame, uso do produto).

A influência relativa dessas fontes de informações varia com a categoria do produto e as características pessoais do consumidor, tais como seu status financeiro e seu estilo de coleta de informações. Falando de modo geral, o consumidor recebe a maior parte dos detalhes de informações sobre um produto, por intermédio de fontes comerciais, isto é, fontes dominadas pelo especialista em marketing. Por outro lado, as revelações mais eficientes sobre um produto tendem a provir de fontes pessoais. Cada tipo de fonte pode executar uma diferente função ao influenciar a decisão de compra. A informação comercial normalmente executa uma função informativa e as fontes pessoais executam uma função legitimadora ou avaliadora. Por exemplo, os médicos geralmente vêm a saber sobre novos remédios por meio de fontes comerciais, porém, consultam outros médicos sobre informações avaliadoras.

O especialista em marketing verificará que valerá a pena estudar as fontes de informação dos consumidores sempre que: 1. um percentual substancial do mercado visado realiza uma manifesta procura; e 2. o mercado visado apresenta alguns padrões estáveis de utilização das respectivas fontes de informação. A identificação das fontes de informação e seus papéis e importâncias respectivas exige a entrevista com consumidores e as perguntas de como eles ouviram falar do produto.

to, que fontes de informações utilizaram e quais delas foram decisivas na escolha. O especialista em marketing poderá usar os dados para planejar fontes de informações dominadas por ele e estimular as fontes pessoais de informação.

Avaliação das informações. A medida que o indivíduo recebe informação, utiliza-a para aclarar suas alternativas e suas atrações relativas. Uma compreensão básica que os especialistas em marketing precisam é de como os consumidores em potencial processam as informações até chegar às suas atitudes e intenções de produto e marca.

Infelizmente, não existe um simples e único processo de informação utilizado por todos os consumidores para se chegar a uma atitude ou julgamento sobre um produto. Há processos alternativos e muitas pesquisas recentes têm-se dirigido para o estudo dos mesmos. Alguns conceitos básicos ajudam na compreensão dos processos de avaliação dos consumidores.

O primeiro conceito é o de atributos da classe de produto. O consumidor tende a ver o produto como um objecto de

multiatributos, isto é, como um "pacote" de atributos. Não está apenas interessado em ouvir que é um "bom ou um mau produto", mas está também interessado em saber como o mesmo se situa em relação a atributos específicos que são importantes para ele, com referência @ classe de produto. Os atributos de interesse normal para os compradores em algumas classes representativas de produto são:

Pasta de dentes: proteção contra a cárie, poder branqueador, gosto, hálito refrescante.

Aspirina: rapidez do alívio, confiança, efeitos colaterais, custo. Pneus: duração da banda de rodagem, segurança, qualidade, custo. Viagens aéreas: horário de saída, rapidez, tipo de aviso, serviço de terra, serviço de bordo.

Nem todos os compradores estão interessados em todos os atributos de um., classe de produtos. O mercado para um produto, geralmente, pode ser segmentado de acordo com o conjunto de atributos ou benefícios de maior interesse para a diferentes compradores. Uma tarefa importante é a de determinar esses conjuntos, de atributos, ou pelo menos a importância relativa de diferentes atributos.

Em segundo lugar, provavelmente o consumidor desenvolverá um conjunto, de crenças de marcas, isto é, o desempenho de cada marca em cada atributo. A conjugação de suas crenças sobre uma marca específica é o seu conceito de marca,

Em terceiro lugar, é provável que o consumidor tenha uma função de utilidade para cada atributo. A função de utilidade descreve como ele espera que varie a satisfação do produto com os níveis alternativos de cada atributo. Por exemplo, um comprador de automóvel pode esperar que sua satisfação aumente linearmente com a economia de gasolina; pode esperar que sua satisfação aumente ainda mais com um carro de tamanho intermediário, em contraposição com um carro pequeno, ou um muito grande; poderá sentir mais afinidade por um carro vermelho do que por um carro verde. Se combinarmos os níveis de atributos onde sua utilidade é mais elevada, teremos seu carro ideal, ou ponto ideal, que não deve ser tomado como um carro de fantasia, mas como um carro que provavelmente ele gostaria de obter se estivesse disponível e se tivesse condições.

Em quarto lugar, o consumidor chega a uma atitude (julgamento, preferência) para com as marcas alternativas, por meio de algum método de avaliação (também chamado de regra de composição, regra de decisão). Começando com um conjunto de marcas que ele considera (o conjunto apresentado),

compara-as

utilizando algum método e emerge com uma ordem de preferências.

Chegou-se à conclusão de que os consumidores aplicam vários métodos de

avaliação para fazerem uma escolha entre objectos de multiatributos. Os métodos

de avaliação mais importantes serão descritos e ilustrados.

Suponhamos que o Sr.

Smith sinta uma necessidade de adquirir um carro novo e tenha prestado atenção

aos anúncios e visitado algumas agências de revendedores. O Quadro 4.3 relaciona

suas informações actuais. A tabela mostra quatro marcas em seu conjunto apresentado. As colunas mostram cinco atributos de classe de produto de seu interesse.

Os números descrevem suas crenças nas marcas. Os primeiros três atributos são

medidos objectivamente e da mesma forma percebidos e os últimos dois são

medidas subjetivas, numa escala de um a dez.

O problema é prever qual o carro que o Sr. Smith irá comprar. Muito

depende de sua função de utilidade para os vários atributos.

Partiremos da hipótese que o Sr. Smith prefere menor custo, maior quilometragem por litro de gasolina comprimento ideal de 4,50 m, mais estilo e melhor manuseabilidade.

A função de utilidade pode ser ainda mais especificado em relação a sua forma

porém, a consideraremos linear. Sua escolha ainda não está determinada.

De fato, pelo menos seis modelos de alternativas podem expulsar como os consumidores.

2.1 Os consumidores formam uma escala de preferência de objectos

1---.àà

Quadro 4.3. As crenças de marca de um comprador sobre as marcas alternativas.

Atributos da classe de produto

Km/l	Carro	Preço	Consumo de gasolina	Rendimento do carro	Estilo*	Manuseabilidade'
1	\$6.000	7	5,50	10	10	
ajunto	2	\$5.000	12	4,50	9	10
9sentado	3	\$4.000	11	5,20	5	6
4	\$3.500	14	4,30	4	9	

Iraú 10 apresenta a nota mais elevada.

Discussões excelentes podem ser encontradas em Paul E. Green e Yoram Wind, *Using Decisions in Marketing: A Measurement Approach*, Cap. 2 (Hinsdale, The Dryden Press, 1973); e Peter L. Wright, "Use of Consumer Judgement Models in Promoting", *Journal of Marketing* (outubro de 1973), p. 27-33-121.

Modelo de predominância. Suponhamos que um carro fosse o mais barato, tivesse o maior rendimento por litro de gasolina, o tamanho ideal e o mais elevado estilo e manuseabilidade. Este carro seria o escolhido pelo comprador. Nenhum dos carros no conjunto apresentado possui essa clara superioridade. A predominância pode ser utilizada, entretanto, para se retirar um carro que é inferior em todos os aspectos a um outro carro do conjunto. Podemos imaginar uma marca que o consumidor não levou em consideração porque era exatamente -como a marca quatro nos quatro primeiros atributos, mas a sua manuseabilidade era inferior. A predominância é um método útil para se reduzir ou simplificar as alternativas de marcas no conjunto apresentado.

Modelo conjuntivo. O Sr. Smith pode classificar os carros de seu conjunto apresentado em duas classes, aceitáveis e não aceitáveis, a fim de que possa eliminar alguns carros de qualquer outra consideração. Para fazer isso, poderá estabelecer uma conjunção de níveis mínimos de atributos que os carros devam possuir. Poderá considerar apenas os carros que custam menos de 5.500 dólares, que gastem um litro de gasolina por nove quilômetros ou mais, que não tenham mais de 4,50 m, com um grau de estilo de pelo menos quatro

pontos e uma manuseabilidade de pelo menos seis pontos. Estes cortes eliminam as marcas um e três de qualquer consideração adicional. A avaliação conjuntiva ao extremo poderá eliminar todas as marcas, se os cortes forem muito rigorosos. Assim, encontramos o consumidor que não realiza uma aquisição de uma classe de produto, porque nenhuma marca normal preenche seus requisitos mínimos. Observe que a avaliação conjuntiva não presta atenção a quão alto nível de atributo pode ser, desde que ultrapasse o mínimo. Um ponto alto em um atributo não compensa por um ponto abaixo do mínimo em outro atributo. A avaliação conjuntiva é não compensatória.

Modelo disjuntivo. Um método de avaliação relacionado surge quando o Sr. Smith decide que somente considerará os carros que forem superiores em um ou mais atributos e especifica esses níveis. O desempenho medíocre nos outros atributos não o preocupa. O Sr. Smith poderá decidir que somente considerará os carros que possuem estilo superiores (> 9) ou manuseabilidade (> 9). Aplicado ao conjunto apresentado no Quadro 4.3, o Sr. Smith ficou com os carros um, dois e quatro como escolhas. O modelo não é compensatório, no sentido de que os pontos altos em outras variáveis não têm força para mantê-los no conjunto aceitável.

Modelo lexicográfico. Outro processo não compensatório ocorre quando o consumidor dispõe os atributos numa ordem de importância e compara as marcas, no primeiro atributo importante. Se uma marca for superior no atributo mais importante, torna-se a sua escolha. Se duas ou mais marcas empatam nesse atributo, o Sr. Smith considera o segundo atributo mais importante; continua desse modo até que fique uma marca. Suponhamos que o Sr. Smith "dê prioridade" aos atributos na seguinte ordem: manuseabilidade, estilo, quilometragem/gasolina, comprimento do carro e custo. Olha para a manuseabilidade e encontra os carros um e dois superiores aos outros e iguais entre si. Elimina os

carros três e quatro

122 de qualquer outra consideração. Depois considera o estilo e verifica que o carro

um é superior ao carro dois. Neste ponto, ele já decidiu que o carro um é o automóvel preferido.

Modelo expectativa-valor. Um modelo bem diferente de avaliação declara

que o consumidor pesa todas as imagens de marca e seus importantes atributos

ao chegar a uma atitude global com relação a cada marca.

Acredita-se que níveis

de atributos possuídos por uma marca sejam compensatórios. O

modelo expectativa-valor toma a seguinte fórmula geral:

$$n$$

$$A_{jk} = \sum_{i=1}^n W_{ik} B_{ijk} \quad (4 - 1)$$

em que:

A_{jk} = número de pontos da atitude do consumidor k para com a marca j .

W_{ik} = o peso de importância dado ao atributo i pelo consumidor k .

B_{ijk} = crença do consumidor k quanto à extensão em que o atributo i é oferecido pela marca j .

n = o número de atributos importantes na seleção de determinada marca.

A fim de se ilustrar a fórmula, suponhamos que o Sr. Smith

sinta que apenas dois atributos, estilo e manuseabilidade, são importantes para ele na seleção de

um carro (os outros três atributos têm um peso zero). Além disso, sente que

o estilo é três vezes mais importante que a manuseabilidade.

Poderíamos prever

sua atitude com relação aos quatro carros apresentados no Quadro 4.3 da seguinte

2 3

forma:

$$A_1 = 3 (10) + 1 (10) = 40$$

$$A_2 = 3 (9) + 1 (10) = 37$$

$$A_3 = 3 (5) + 1 (6) = 21$$

$$A_4 = 3 (4) + 1 (9) = 21$$

Assim, o processo de expectativa-valor declara que o Sr. Smith

deve dar algum peso a toda a crença e atributo que conta. Observe que embora os carros três e quatro difiram enormemente em seus estilos e manuseabilidade, surgem com o mesmo nível de atração global (= 21) por causa dos atributos compensatórios.

Modelo de ponto ideal. Este modelo introduz urna ligeira variação sobre o modelo precedente, no sentido de que não pressupõe que a utilidade de cada atributo aumente com sua quantidade. Por exemplo, o Sr. Smith não obtém necessariamente mais satisfação com o maior tamanho do carro. Seu tamanho

22. O modelo também pode aparecer com outros nomes (modelo compensatório linear, modelo de atitude multiatributiva). Este modelo foi originalmente proposto por Milton J. Rosenberg, "Cognitive Structure and Attitudinal Affect", Journal of Abnormal and Social Psychology (novembro de 1956), p. 367-72 e Martin Fishbein, "A Behavior Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object", em Readings in Attitude Theory and Measurement, org. M. Fishbein (New York, John Wiley & Sons, 1967), p. 389-99. Muitos pesquisadores em Marketing, aplicaram e reinterpretaram este modelo. Para uma visão excelente, cf. William L. Wilkie e Edgar A. Pessernier, "Issues in Marketing's Use of Multi-Attribute Attitude Models", Journal of Marketing Research (novembro de 1973), p. 428-41. 23. Se mais atributos fossem incluídos no Quadro 4.3, seria necessário graduá-los, digamos, numa escala de um a dez, antes de se aplicar esta fórmula. Deve-se admitir que o que tem significado não é o valor de atitudes absolutas, mas seus valores relativos, porque há arbitrariedades na escala métrica da importância dos pesos e crenças.

123

ideal de carro é de 4,50 m. Admitamos também que seu consumo ideal de gasolina seja de um litro por dez quilômetros, porque sabe que sacrificará a potência se obtiver maior quilometragem e sacrificará a gasolina se obtiver menor quilometragem. Suponhamos que o comprimento do carro e a gasolina por quilômetro

tro sejam os únicos atributos que considera. A fórmula (4 - 1) poderá ser rric dif icada para:

n

$$D_{ik} = \sum_{j=1}^n (Y_{ijk} - I_{ik})^2 \quad (4.2)$$

$i=i$ em que D_{ik} é a insatisfação do consumidor k com a marca i , e I_{ik} é o nível idea

do atributo i , do consumidor k . Os outros termos permanecem os mesmos. Quanto mais baixo for o D , tanto mais favorável será a atitude do consumidor k par com a marca i . Por exemplo, se houvesse uma marca cujos atributos fossen todos de nível ideal, o termo $\sum_{j=1}^n (Y_{ijk} - I_{ik})^2$ desapareceria e a insatisfação seria zero.

O modelo de ponto ideal está ilustrado graficamente na Figura 4.2. As quatro marcas são mostradas como pontos da forma como o consumidor os percebe (mapa de percepção) e o ponto ideal também é mostrado (mapa de preferência). Quanto mais próximo for o carro do ponto ideal do consumidor, tanto mais favorável será sua atitude. O carro dois aparece melhor. O modelo é muito sugestivo das estratégias de um especialista em marketing. O especialista em marketing pode pensar em: 1. projetar um produto mais próximo do ponto ideal do consumidor; 2. alterar as percepções do consumidor sobre a localização de sua marca 3. alterar as percepções do consumidor sobre as localizações das marcas de seu,

Comprimento do
carro (em m)

5,50	3	5,20
2	4,50	4
4,30		
4,10		
7	9	1 1 12 13 14

Km/l de gasolina

Figura 4.2. Diagrama de espaço de marca mostrando as percepções de 124 marca e os pontos ideais concorrentes; 4. mudar o ponto ideal do consumidor para mais próximo de sua

a marca; S. alterar os pesos de importância dos atributos; e 6. introduzir novos atributos favoráveis a sua marca. Esta análise estratégica é chamada deposição de marca.

Implicações de marketing. Algo importante para o especialista em marketing é compreender que os consumidores adotam estratégias simplificadas para lidar com a informação disponível. Limitam o tamanho de seu conjunto apresentado; eliminam certos atributos do produto; usam um método de avaliação para condensar a informação. O especialista em marketing deve identificar cuidadosamente o método de avaliação utilizado por seus consumidores visados. Se ele acredita que os consumidores utilizam um modelo compensatório, pode tentar intensificar todas as crenças relacionadas com seu produto. Se operam disjuntivamente, olham apenas alguns atributos, então o especialista de marketing procurará aprimorar o conceito de sua marca com relação a esses atributos críticos.

Decisão de compra. O estágio de avaliação leva o consumidor a formar um conjunto de preferências entre os objetos alternativos de seu conjunto apresentado. Normalmente, a marca que ele mais gosta torna-se aquela que ele pretende comprar. Isto é, a intenção de compra é uma função de sentimento (ou atitude). No entanto, dois outros fatores moldam sua intenção de compra.

Os primeiros são os fatores sociais. Suponhamos que o consumidor prefere um Cadillac, porém, sua esposa acha que um Cadillac é ostentoso. Sua atitude global favorável a um Cadillac fica, em consequência, reduzida. A extensão em que um fator social reduzirá a atitude favorável, depende de duas coisas: 1. a intensidade da atitude negativa da fonte; e 2. a motivação do consumidor em

2.5 aceitar os sentimentos da fonte. Quanto mais intenso for o negativismo da outra pessoa, e quanto mais íntima a outra pessoa for do consumidor, tanto mais o consumidor revisará negativamente sua intenção de compra.

O outro fator que afeta a intenção de compra é o fator situacional ante o consumidor. O consumidor forma sua intenção de compra de acordo com sua renda conhecida, nos termos esperados do revendedor, disponibilidade esperada do produto e assim por diante.

Mas uma intenção de compra pode não resultar numa compra efetiva do objecto pretendido. O comportamento de compra é uma função da intenção de compra e dos fatores situacionais não previstos. No intervalo entre a formação de uma intenção de compra do consumidor e sua realização, poderá ficar sabendo

que a economia está num ritmo menos acelerado, poderá perder o emprego, zangar-se com o vendedor, encontrar algum defeito no carro ou descobrir que o tipo específico não está disponível.

Assim, as atitudes e mesmo a intenção de compra não são previsões totalmente seguras do comportamento real de compra. Dão direção ao comporta

24. Cf. Jagdish N. Sheth, "An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention, and Behavior", in Farley et al., op. cit., p. 89-114. 25. Cf. Martin Fishbein, "Attitude and Prediction of Behavior", in Fishbein, op. cit.,

p. 477-92. 125

V.

J

mento de compra, mas falham em incluir um número de fatores adicionais que poderão intervir.

A decisão de um indivíduo de modificar, prorrogar, ou evitar uma decisão de compra é altamente influenciada pelo risco percebido. Os especialistas em marketing despendem muito esforço para compreender o comportamento de compra como uma tomada de risco. 26 Os consumidores não podem estar certos sobre o desempenho e as consequências psicossociais de sua decisão de compra, o que produz ansiedade. O risco percebido varia com o montante de dinheiro em jogo, o percentual de insegurança dos atributos e de autoconfiança do consumidor. Um consumidor desenvolve certas rotinas a fim de reduzir o risco, tais como decisões proteladas, coleta de informações com os amigos e preferências por nomes de marcas consagradas e garantias. O especialista em marketing deve compreender os fatores que provocam a sensação de risco no consumidor e procurar fornecer informações e auxílio para a aquisição, que ajudarão a reduzir esse risco.

Sensações pós-compra. A aquisição de marca tem um efeito de feedback importante na preferência subsequente de marca. O comportamento influencia as atitudes e, da mesma forma,

o^reverso. Se a marca adquirida falha em proporcionar a satisfação esperada pelo comprador, ele revisará negativamente sua atitude com relação à marca e poderá até eliminá-la do seu conjunto apresentado. Por outro lado, uma experiência satisfatória tenderá a fortalecer sua preferência pela marca.

O efeito de reforço de escolhas passadas de marcas sobre as preferências subsequentes foi expresso em um modelo de estudo de marca realizado por Kuehn.²⁷ Este modelo postula a existência de um par de "operadores de aprendizado" que, explicitamente, alteram as probabilidades de aquisição de marcas normais, na base da escolha da última marca. Este modelo foi enquadrado em bens de consumo essenciais (tais como cerveja, café, suco de laranja congelado). Por exemplo, Kuehn descobriu que a probabilidade de se recomprar o suco de laranja congelado da Snow Crop era de 0,33 com uma compra anterior (última) desta marca e 0,806 com quatro compras anteriores desta marca.

As probabilidades de compra de marca são menos reforçadas nas classes de produtos muito caros e arriscados. De certa forma, o consumidor carrega consigo a incerteza do período anterior à compra, quando estava tendo problemas em se decidir entre as possíveis e diferentes escolhas. Se o produto for um carro, todas as marcas possuem atributos atraentes e não atraentes. Presumivelmente, ele escolherá a marca com as maiores qualidades, mas isto não resolve suas dúvidas sobre as qualidades não atraentes da marca que adquiriu, ou as qualidades atraentes das marcas que rejeitou.

26. O conceito de risco percebido foi introduzido em 1960 por Raymond A. Bauer, in "Consumer Behavior and Risk Taking" e está reimpresso juntamente com vários estudos subsequentes em Donald F. Cox, Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior (Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1967). Para uma análise excelente, cf. James W. Taylor, "The Role of Risk in Consumer Behavior", Journal of Marketing (abril de 1974), P. 54-60.

27. Alfred A. Kuehn, "Consumer Brand Choice - A Learning Process?" in Quantitative Techniques in Marketing Analysis, eds. R. E. Frank, A. A. Kuehn e W. F. Massy (Homewood, Richard D. Irwin, 1962), p. 390-403.

que o comprador poderá ouvir informações que refletem mal em sua escolha; um rumor

de que o produto não vai mais ser produzido; uma compreensão de que poderia

Isão ter adquirido o produto por um preço menor. Os sentimentos negativos poderão surgir por meio do uso do produto, considerando seu desempenho um desapontamento ou encontrando um problema não esperado.

er- A ocorrência da ansiedade após a compra é explicado pela dissonância

m_ Cognitiva. 28 Geralmente há uma dissonância ou falta de harmonia entre as várias

iro percepções do comprador sobre o produto adquirido e as alternativas rejeitadas.

lu- A magnitude da dissonância após a decisão é uma função crescente da impor-

rtância geral da decisão e dos atrativos relativos das alternativas não escolhidas.-29

Por estas razões, as dissonâncias são comuns entre os compradores de casas, auto móveis, grandes aparelhos eletrodomésticos e entre homens de negócios que acabaram de realizar um grande investimento.

A tensão introduzido pela dissonância leva o comprador a procurar reduzi-la. Festinger recompensa um impulso no organismo humano para "estabelecer a harmonia interna, a consistência ou a coerência entre suas opiniões, conhecimentos e valores". 30 Este impulso leva o comprador dissonante a uma entre duas formas de ação. Poderá tentar exercitar a percepção dissonante pela remoção do produto, devolvendo-o e ainda conseguindo um crédito, onde for possível, ou vendendo-o a alguém; ou poderá tentar aliviar a percepção dissonante pela confirmação do produto, procurando informações que possam estabelecer sua superioridade,

O especialista em marketing procura ajudar o consumidor a encontrar a confirmação de sua escolha. Um dos passos é o de dirigir comunicações aos compradores recentes. Se estiverem num estado dissonante, estarão procurando comunicações que reforcem a sua escolha. O fabricante de automóveis poderá apresentar afirmações positivas nos livretos de informações que acompanham seu produto. Poderá também fazer anúncios em que aparecem compradores recentes, expressando sua satisfação com a escolha. A não ser que o vendedor elimine a dissonância por meio de algum esforço positivo, poderá perder seu cliente,

Variáveis exógenas do comportamento de compra do consumidor

Ao descrever os estágios do processo de compra, focalizamos o caráter universal do processo, em vez das diferenças dos consumidores considerados individualmente. Os consumidores individuais tratarão desses estágios de diferentes maneiras e sob a influência de variáveis exógenas. Essas variáveis são exógenas porque o especialista em marketing não está interessado em explicá-las tanto, porém, está interessado em verificar sua influência sobre o comportamento

28. Leon Festinger, A Theory of Cognitive Dissonance (Stanford, Stanford University Press, 1957).

29. Idem, ibidem, p. 262.

30. Idem, ibidem, p. 260. 127

de compra. A influência vai, inicialmente, dessas variáveis exógenas para os compradores e com pouca influência de retorno.

O modelo de comportamento do comprador elaborado por Howard-Sheth identifica as sete seguintes variáveis exógenas: 3 1 1 . Importância da compra. O consumidor estabelecerá diferentes graus de impor

tância à compra de vários produtos. A importância influenciará o montante,

de procura de informações, o tamanho do conjunto apresentado, o número

de atributos de compra e outras variáveis.

2. Traços da personalidade. Os traços da personalidade do consumidor (tais como

autoconfiança, espírito de aventura, extroversão) influenciará seus motivos

de compra, procura manifesta, procedimentos de avaliação e satisfação de com

pra.

3. Status financeiro. O status financeiro do consumidor, medido pela sua renda

normal e esperada mais a poupança, influenciarão seus motivos de compra,

seus critérios de avaliação, tempo dispendido na compra e a quantidade que,

compra.

4. Pressão do tempo. O consumidor dedicará certa quantidade de tempo à procura de informação e avaliação. Quanto maior for a pressão de tempo, tanto

menor será seu conjunto apresentado, tanto mais baixo será a contagem de.

atributos do produto e tanto maiores serão as estratégias

simplificadoras para a avaliação.

5. Condições sociais e organizacionais. As condições sociais e organizacionais do consumidor influenciarão seus motivos de compra, procura manifesta e avalia o conteúdo das informações.

6. Classe social. Os motivos e os processos de compra do consumidor são influenciados pelos seus antecedentes de classe social.

7. Cultura. No nível mais profundo, a cultura e subcultura do consumidor, devidamente identificados, influenciam sobremaneira suas necessidades e seus processos de compra.

SUMARIO

Os mercados precisam ser compreendidos antes que o marketing possa ser planejado. Qualquer mercado pode ser analisado, em se utilizando na pergunta os quatro O: objectos, objectivos, organizado, e operação.

O mercado consumidor é o mercado final para o qual as atividades económicas são organizadas. Os objectos no mercado de consumo podem ser classificados de duas maneiras: bens duráveis, não duráveis e serviços; bens de conveniência, bens comparáveis, e bens de uso especial. Os objectivos dos consumidores são o de satisfazer uma hierarquia de necessidades fisiológicas, de segurança, de ser querido, de status, e de auto-realização. Esses objectivos de consumo são formados por meio do aprendizado, do desenvolvimento psíquico, das forças sociais e dos fatores económicos.

O contexto organizacional da compra de bens de consumo é a família. Os especialistas em marketing têm de identificar os papéis e a influência relativa dos diferentes membros da unidade de tomada de decisão da família. Os papéis na compra incluem a iniciação, a influência, a decisão, a compra e o uso. Tais características familiares como a localização de autoridade, antecedentes culturais e de classe social e o estágio do ciclo de vida da família influenciam os papéis de compra.

As operações de compra dos consumidores variam com o tipo de situações de compra: comportamento de reação rotineira, solução de problemas limitados, solução de problemas

128 31. Howard e Sheth, op. cit., Cap. 4.

Além disso, amplos. A compra não é um ato único, porém, um ato de

componentes múltiplos, consistindo em decisões sobre a classe do produto, a forma do produto, a marca, o vendedor, a

quantidade, o tempo e o método de pagamento. O comprador atravessa um processo, consistindo no despertar da necessidade, procura de informações, comportamento de avaliação,

decisão de compra e sentimentos pós-compra. As diferenças individuais são influenciadas pelos

conceitos individuais sobre a importância da compra e sobre seus traços de personalidade,

status financeiro, pressão do tempo, condições sociais e organizacionais, classe social e cultura.

Portanto - O especialista em marketing deve estudar os estágios de compra e as influências, como um

prelúdio ao planejamento dos quatro P de seu composto de marketing.

QUESTÕES E PROBLEMAS

1. O

1. O texto menciona dois estudos feitos por pesquisadores motivacionais, sobre as atitudes

dos norte-americanos em relação às ameixas secas. Cite algumas atitudes que você ou

outros expressaram a respeito das ameixas secas. Sugira algumas estratégias e atrativos que

podem superar as atitudes negativas em relação às ameixas secas.

2. A

2. A aquisição de móveis é uma experiência incômoda para muitas famílias, envolvendo

grande risco. Recomende uma abordagem de marketing que ajudará a resolver os problemas dos compradores.

3. O

3. Lembre-se de alguma aquisição importante que você tenha

feito e construa um processo

-a de compra de bem de consumo que ocorreu.

4. Uma empresa de perfumarias acabou de desenvolver um produto de água de colônia em o toalhinhas, isto é, pacotes em miniatura achatados, contendo um pano previamente molhado, fáceis de transportar e de abrir quando necessários. Faça um diagrama que mostre a estrutura das decisões de compra que um comprador se defronta e o caminho de decisão que deve seguir para acabar adquirindo o novo produto e tornar-se um cliente leal.

S. Jim Beam, uma marca de uísque, anuncia "Café, Chá ou Beam". O que é que o anunciador está tentando realizar?

6. Um amigo seu está planejando comprar um carro novo. Tem uma preferência por marcas estrangeiras e a sua escolha se resumiu a Volkswagen, Opel e Volvo. Está procurando três coisas: economia, qualidade e espaço o os valoriza em cinco, três e dois, respectiva mente. Atribui à Volkswagen a contagem de oito, oito e dois nos três atributos; Opel em três, cinco e nove; e o Volvo em cinco, oito e sete. Diga-nos qual o carro que provavelmente comprará e o que mais dificilmente comprará, sendo que avalia os carros de acordo com o modelo de expectativa de valor.

7 . "Uma pessoa tenderá a comprar a marca da classe de produto cuja imagem seja mais congruente com sua própria imagem." É a imagem da pessoa uma previsão segura de sua escolha de marca?

8. Faça um mapa mostrando a estrutura das decisões de compra e o que pode ser feito pelos compradores em potencial de tinta. Indique como urna empresa de tintas como a Du Pont pode determinar os pontos em que a propaganda pode afetar favoravelmente a sua participação de mercado.

M

As empresas não compram; estabelecem relacionamento Charles S. Goodma

No capítulo anterior examinamos os objectos, os objectivos, a organização e as operações do mercado consumidor. O mercado consumidor é de suma importância tanto por causa de seu tamanho absoluto como porque determina a razão mais importante para a existência dos outros mercados. Esses outros mercados, produtor, revendedor e governamental, são, no entanto, também grandes e cheios de desafios para o especialista em marketing. De fato, maior número de transações de vendas, em termos monetários, ocorre fora do mercado consumidor porque para cada produto que chega ao consumidor final, muitas transações entre produtora e revendedores tiveram de ser realizadas, a fim de que se unissem os fatores necessários para se produzir e colocar os bens finais ao fácil alcance dos consumidores.

Esses mercados importantes possuem características e maneiras de funcionamento que devem ser diferenciadas daquelas do mercado consumidor. Este capítulo examinará os quatro tipos dos mercados produtor, revendedor e governamental, respectivamente (os mercados internacionais, que englobam os tipos mais básicos dos mercados, serão examinados no Capítulo 21).

MERCADO PRODUTOR

O mercado produtor (também chamado de mercado industrial ou de negócio) consiste em indivíduos e organizações que adquirem bens e serviços para

serem utilizados na produção de outros produtos ou serviços destinados à venda ou para serem alugados a terceiros.

Uma relação parcial das empresas mais importantes do segmento do

produtor na economia, incluiria: 1. estabelecimentos fabris;

2. produtor,

agrícolas; 3. serviços de utilidade pública; 4. empresas transportadoras; 5. indú.

strias de construção; 6. indústrias extrativas; 7. instituições não lucrativas; e 8.

130 indústrias de serviços. Há mais de nove milhões de unidades diferentes no

mercado produtor (excetuando-se os revendedores e o governo) e cada um é um mercado para tipos específicos de bens e serviços.

Empregam acima de 52 milhões de

trabalhadores, geram uma Renda Nacional anual de 705 bilhões de dólares e

constituem o ambiente de vendas para a maioria das empresas.

Comparados aos consumidores finais, os produtores tendem a concentrar-se geograficamente, tanto nacional como regionalmente. Os sete Estados de New York, Califórnia, Pensilvânia, Illinois, Ohio, New Jersey e Michigan, abrangem mais da metade das empresas manufatureiras do país. Indústrias manufatureiras específicas, tais como, o petróleo, borracha e aço apresentam uma concentração geográfica ainda maior. A maioria dos outputs da agricultura vem de um reduzido número de Estados, e mercadorias específicas como fumo e frutas cítricas são plantadas em um número ainda menor de Estados. Toda esta concentração geográfica de produtores ajuda a reduzir os custos de venda para eles. Os especialistas em marketing industrial observarão quaisquer tendências pronunciadas na movimentação da concentração geográfica.

Maior quantidade de dinheiro está envolvida nas vendas para compradores industriais do que para consumidores. A fim de se criar um simples par de sapatos, os revendedores de couro cru (principalmente os frigoríficos) devem vender o couro aos curturnes, que o vendem aos fabricantes de sapatos, que vendem os sapatos aos atacadistas, que por sua vez vendem os sapatos aos varejistas. Cada parte do elo de produção e distribuição paga mais do que a parte anterior. As transações baseadas num par de sapatos acabado e vendido ao preço de quinze dólares podem ter sido de sete dólares (do curtume para revendedor de couro cru), de nove dólares (do fabricante de sapatos para o curturne), de onze dólares (do atacadista para o fabricante de sapatos) e de treze dólares (do varejista para o atacadista), perfazendo um total de quarenta dólares enquanto a transação para o consumidor apenas envolveu quinze dólares. Mais marketing industrial foi empregado, do que marketing de consumidor embora muitas pessoas tenham impressão contrária.

A despeito da importância do mercado produtor, suas características e sistemas, de marketing tendem a ser relativamente negligenciadas pelos teóricos de marketing. De acordo com Corey:

Qualquer verificação cuidadosa da literatura de marketing mostrará que apenas uma pequena parte da mesma devota-se aos problemas e técnicas de se fazer o marketing

de bens industriais... antes da Segunda Guerra Mundial, o marketing como uma função administrativa não estava ainda altamente desenvolvido nas empresas que fabricavam e vendiam bens industriais, como ocorria no setor de bens de consumo... a função de marketing, em muitos casos, tendia a ser compartilhada e, possivelmente, 4

ofuscada pelos gerentes de outras funções (os engenheiros da empresa, por exemplo)... Finalmente, os produtos industriais são muitas vezes de alta técnica e talvez

aqueles que estudam e escrevem sobre os problemas envolvidos no marketing de produtos industriais tinham-se detido, de alguma forma, por causa dos seus caracteres

técnicos. Os especialistas em marketing industrial são desencorajados pela grande ênfase dada aos princípios de marketing de consumidor, por causa do fato de que

1. E. R. Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts* (Engle-Cliffs, Prentice-Hall 1962), p. v. 131 muitos pensam que o marketing do produtor é essencialmente diferente. A diferença primordial, de acordo com Ames, reside nas variáveis do composto de marketing, que apresentam os seguintes aspectos:

As mudanças na estratégia de marketing (em mercados industriais) provavelmente baseiam-se no projeto do produto, custo ou inovações de serviço, Confronte isto com uma empresa de bens de consumo, em que a propaganda, a promoção e o merchandising são geralmente os elementos centrais do plano de marketing. 2

Enquanto o projeto do produto, o custo e o serviço tendem a ocorrer de, uma forma mais ampla no marketing industrial do que a propaganda, a promoção e o merchandising, deve-se evitar os pontos obscuros com respeito à utilização im. portanto e criativa de todos os elementos do composto de marketing em qualquer situação. Por exemplo, os especialistas em marketing industrial de um novo produto estão pedindo à sua administração que "use o marketing de consumo-, isto é, que prepare mais propaganda, promoção e merchandising em seus programas d."

3

marketing. A empresa industrial Black & Decker tem tido bastante sucesso na venda de sua linha de ferramentas industriais por meio de uma campanha de propaganda moderna (completa com uma linda garota de biquini posando com um,

ferramenta manual) e uma grande quantidade de programas de incentivo, pro moções especializadas e ofertas de trocas de ferramentas usadas por nova S 4 A Di. gital Equiprnent Company alcançou bons resultados na venda de equipamentos de computação, por meio do recurso de "condições especiais", isto é, reduções nom preço de certas máquinas em meses específicos. Outros especialistas em marketin, industrial são exímios na utilizaç'o de tais instrumentos promocionais como, e posições, shows, filmes, planos de merchandising, brindes, displays de ponto d venda, literatura de vendas, literatura técnica, posters e gravuras. Sua ativid.--.' afasta a imagem de um enfadonho especialista em marketing industrial cujas d. cisões são limitadas ao projeto do produto, ao preço e ao serviço.

Ao contrário, é falso afirmar-se que os especialistas em marketing de consu midor geralmente não prestam muita atenção ao projeto do produto, ao preco ao serviço. O planejamento do produto é uma consideraç5o muito importante N, o marketing de bens de consumo duráveis; de fato, é uma influência primordial P seleção de marcas de automóveis, geladeiras, aparelhos de televisso e assim pc diante. Da mesma forma, também são especificamente importantes na venda @ bens de consumo duráveis, os preços e os serviços. Portanto, voltamos ao no.. ponto principal, que todas as variáveis do composto de marketing merecem cor sideração no planejamento de marketing de qualquer produto. Muitas vezes, sucesso mais espetacular em marketing ocorre quando uma empresa começa 11 empurrar" um instrumento específico de marketing que até então estava relat vamente negligenciado em sua indústria.

2. B. Charles Ames, "Marketing Planning for Industrial Products", Harvard Busines Review (setembro-outubro de 1968), p. 102.

3. Cf. Fred C. Alexander, "Is Industrial Marketing Ready to Go Consumer?`, Industria Marketing (dezembro de 1964), p. 74-77.

4. Richard V. Dempster, "Black & Decker Cuts through Industrial Marketing Myths1 132 Marketing Insights (7 de outubro de 1968), p. 15-17.

A dife- Objetivos do mercado produtor

de mar. O mercado produtor, como o mercado consumidor, destaca uma grande variedadedeproductos e serviços. Uma classif icação de

bens industriais nos ajudaria a compreender as várias práticas de marketing no mercado produtor. Não é, de certa forma, conveniente isto apropriado basear-se a classificação de bens nos hábitos de compra dos produtores, e o mesmo o fizemos com a classificação de bens de consumo, porque os produtores não compram com o mesmo objectivo. Na maioria dos casos, os vendedores os prorrer decuram. Os bens de produção são geralmente classificados de forma mais útil, em , não termos de como entram no processo de produção e na estrutura de custo dos produtores. Essas considerações determinam quem, na empresa compradora, está envolvido no processo de compra (organização) e que fatores de marketing afetam o produto é, Quadro S. 1. Classificação dos bens para o mercado produtor.

as de

, 0 na pro- 1. Bens que entram completamente no produto - matérias-primas e peças uma A. Matérias-primas Pro- 1. Produtos agropecuários (exemplos: trigo, algodão, gado, frutas e - Di- vegetais) s de 2. Produtos naturais (exemplos: peixe, madeira, petróleo, minério de ferro) Ang B. Materiais e peças industrializadas ex- 1. Materiais componentes (exemplos: aço, cimento, arame, têxteis) de 2. Peças componentes (exemplos: motores pequenos, pneus, peças de ferro fundido)

e -li, Bens que entram parcialmente no produto - bens de capital A. Instalações 1. Prédios (exemplos: fábricas, escritórios) e 2. Equipamentos fixos (exemplos: geradores, máquinas de perfuração, computadores, elevadores) B. Equipamento acessório 1. Equipamento de fábrica e instrumentos portáteis ou leves (exemplos: Instrumentos manuais, empilhadeiras) 2. Equipamento de escritório (exemplos: máquinas de escrever, mesas)

111. Bens que não entram no produto - suprimentos e serviços A. Suprimentos 1. Suprimentos operacionais (exemplos: lubrificantes, carvão, papel de máquina de escrever, lápis) 2. Manutenção e consertos (exemplos: tintas, pregos, vassouras) B. Serviços empresariais 1. Serviços de manutenção e conserto (exemplos: limpeza de janelas, consertos de máquinas de escrever)

2. Serviços de consultoria (exemplos: jurídica, assessoria administrativa, propaganda)

1 133

as decisões de compra (operações). Quando usamos esses princípios, os bens de produção enquadram-se em três classes, apresentadas no Quadro 5.1.

Cada tipo de bem de produção, como resultado de suas características físicas e padrão de utilização na produção, adquiriu padrões específicos de esforço e composto de marketing. Aqui estão dois exemplos:

Aço. O aço serve como um componente importante em grande parte do mercado (produtor, especialmente na manufatura e construção de bens duráveis. Há graduações e ligas diferentes de aço, mas dentro de qualquer categoria a maior parte do aço é idêntico. Portanto, o aço é basicamente um bem e as únicas variáveis do produto que podem contar são: 1. a consistência de qualidade; e 2. extensão da linha de produto do fabricante. A preocupação principal do comprador é o preço e o vendedor que oferece seu produto mesmo por uma fração de centavos tem a maior possibilidade de receber o pedido. A redução no preço pode sair do preço básico ou, indiretamente, por meio de descontos no volume, frete pago ou condições de crédito mais generosas. Portanto, esses instrumentos são de grande importância no marketing de aço.

Mas porque a maioria dos vendedores tendem a oferecer condições semelhantes,

concorrência também ocorre num campo fora do preço. Uma variável importante é

a confiança na entrega por parte do vendedor, porque a operação de produção do

comprador é determinada pelo recebimento contínuo de aço ou de seu pedido de

emergência. Portanto, o vendedor de aço que está localizado mais próximo do comprador,

ou que dá atenção especial ao cumprimento das datas prometidas de entrega

possui uma vantagem. No que se refere aos vendedores da empresa, não podem fazer

muita diferença, se os preços de sua empresa ou a confiança nos prazos de sua

entrega não forem certos; porém, poderão contribuir de outro modo, por meio de

contatos e estando nos lugares certos na hora certa. A

propaganda tem um pequeno papel; geralmente toma forma institucional, a fim de desenvolver a imagem do fabricante, ou uma propaganda de produto novo, a fim de promover uma nova forma de aço. Neste tipo de negócio, em que um bem está envolvido, é muito difícil para uma empresa descobrir um ângulo do mercado que possa ajudá-la a aumentar sua participação, sem que os concorrentes sejam capazes de responder eficazmente com as mesmas ou outras táticas.

Empilhadeiras elétricas. O composto de marketing para equipamentos como empilhadeiras difere daquele de aço, porque estas podem ser construídas de diversas maneiras a fim de realizarem tarefas diferentes. O comprador procura uma empilhadeira que preencha certos requisitos de tamanho, capacidade de levantamento, custo operacional, qualidades e preço. Assim, a capacidade de projeto do produto é um fator importante para que o vendedor consiga negócios. Se o vendedor cobrar um preço mais alto que seus concorrentes, este adicional deve ser associado com um melhor desempenho ou qualidades extras. Alguns compradores, porque se consideram avançados, poderão estar dispostos a pagar mais caro por fatores tais como reputação do vendedor, estilo ou conforto. Mas a maioria dos compradores opera dentro de orçamentos apertados e devem comprar estritamente dentro do valor, a fim de que suas decisões não sejam contestadas na empresa. Alguns comprarão estritamente baseados em preço, sem se incomodarem com qualidades ou estilo extras.

Esta variação nos desejos de compra leva a uma grande variedade de empilhadeiras em que cada vendedor toma a decisão de como será a extensão da linha que ele deseja oferecer. Outra variável importante de marketing é o apoio para a compra, especialmente os prazos de entrega, a disponibilidade de peças e serviços. Algumas dessas coisas estão nas mãos dos intermediários, por meio dos quais os

fabricantes vendem. A maio.

134 ria dos fabricantes ngo são donos de seus próprios canais, estendo, . pois, de cert

Je forma, restritos em estabelecer determinadas partes do composto de marketing para o comprador final. Quanto à propaganda, seu papel é lir-nitado. A propaganda de m(dia de massa de empilhadeira é eliminada pela necessidade de se atingir a peque nos e específicos segmentos de mercado a um preço razoável. Muito do orçamento promocional é aplicado para os memoriais descritivos, catálogos, filmes de treina;o mento, exposições comerciais e campanhas entre vendedores.

Estas pinceladas mostrarn os compostos de marketing mais comuns em dois

mercados industriais completamente diferentes. As empresas especificas de cada

jo

a- ramo poderão sair do composto mais comum a fim de serem distintas ou partirem

lo para determinados segmentos do mercado mais amplo.

ia Objetivos visados pelos compradores industriais

,n Os produtos e serviços são adquiridos por compradores industriais porque

U são necessários para o processo de produç'õ e para a obtenção do lucro. Enquanto

e um consumidor pode ponderar entre a idéia de pedir um hamburger ou um cachorro quente para seu lanche, o comprador industrial não pode estar indiferen te quanto à escolha de cobre ou aço como matéria-prima para seu novo aparelho. Preocupa-se em encontrar a matéria-prima que realiza a função pelo menor preço. Quaisquer preferências pessoais que o comprador possa ter por uma ou outra ma téria-prima são completamente irrelevantes. Assim, a demanda por bens de produção é derivada em vez de primaria.

O grau em que o comprador industrial será competente em produzir lucros pa ra sua empresa dependerá de seu conhecimento, capacidade anal ítica e habilidade de negociar. Precisa estar totalmente informado sobre vendedores concorrentes, pro dutos e condições. Terá de possuir o dom(nio intelectual dos modelos formais de avaliação de custos. Por

exemplo, ao escolher qual computador deve adquirir, on de eles variam na rapidez de cálculo, na confiabilidade e nos preços, ele precisa saber como determinar um valor global para esses atributos; quando se deve efetuar a substituição de um gerador velho por um novo, terá de saber como utilizar o (n dice de pay-out e a análise de taxa de retorno; e quando considera as diferentes maneiras em que se realizam as operações num dispositivo, deve conhecer a análise de valor.⁵

A análise de valor, que se originou na General Eletric em 1948, é uma abordagem para a redução do custo, por meio do estudo cuidadoso de quais componentes podem ser reprojetados, padronizados ou fabricados por métodos de produção mais baratos. O agente comprador, que é um analista de valor, examinará cuidadosamente os componentes de alto custo de determinado produto; geralmente 20% das peças consistirão em 80% do custo. O exame realiza-se por meio de cinco etapas: 1. Analise a função de uma peça, para determinar se um produto padronizado poderia ser usado. 2. Veja se uma peça não padronizada poderia ser levemente reprojetada a ponto de torná-la uma peça padronizada. Em caso afirmativo, poderia ser feita uma coleta

S. Cf. "What Purchasing Agents Will Demand Tomorrow", Sales Management (19 de outubro de 1962), p. 79-80. 135

de preços entre os fornecedores concorrentes, o que, geralmente, levaria a preços mais baixos.

3. Veja se duas ou mais peças poderiam ser combinadas numa só.

4. Veja se materiais substitutos mais baratos poderiam ser usados. Em caso afirmativo, pode haver economia não somente nos materiais, mas também nos custos de moldes e de matrizes.

5. Estabeleça contato com fornecedores e discuta se certas peças poderiam tornar-se mais baratas por meio da melhoria de ferramentas, pelo agrupamento de trabalhos semelhantes ou pelo aumento de quantidades.

Em um estudo realizado pela Gerência de Vendas, 48% dos agentes compradores declaram que utilizavam uma análise de valor.

Finalmente, o comprador industrial deve ter a habilidade de fazer vendedores concorrerem entre si pelo seu negócio e possuir o tirocínio para conseguir as condições mais favoráveis.

... Um bom exemplo de um comprador esperto é o vice-presidente encarregado das

compras de Rheingold, a grande cervejaria de New York... Consumindo centenas de

milhões de latas por ano, como muitos outros compradores, adota

ações punitivas

quando uma empresa falseia na qualidade ou falha na entrega. ---
Em determinado

momento a empresa American começou a falar sobre um aumento de
preço", re corda,- e a empresa Continental não falou nada ...
A American nunca chegou a

aumentar o preço, mas, de qualquer forma, a puni por ter falado
no assunto". Durante um período de tres meses cortou o
percentual de latas que comprava da Ame rican.⁶

A maioria das descrições sobre o comprador industrial descrevem-
no como

um funcionário Nacional e dedicado à empresa, procurando obter
as melhores

condições, considerando fatores tais como custo, qualidade,
conf iabilidade e assis tência técnica. Outros estudos
enfatizaram os motivos e as influências pessoais no

comportamento do comprador industrial. Um estudo detalhado e
recente de dez

grandes empresas concluiu:

Os tomadores de decisão das empresas permanecem humanos depois
que começam

a trabalhar. Reagem à "imagem"; compram de empresas às quais se
sentem ---chega dos"; favorecem os fornecedores que mostram
respeito e consideração pessoal e que

fazem algo extra para eles; ---reagem exageradarnente- aos
menosprezos reais ou ima ginários tendendo a rejeitar as
empresas que falham não dando atenção às consultas

do consumidor que preenchem os cartões inseridos dentro de
revistas ou então que

atrasam a entrega das cotações solicitadas. . . A propaganda e
os materiais promo cionais são fatores importantíssimos na
criação de uma "boa imagem". Qualidades

de boa imagem incluem, dizem, o ser "bem-conhecido", o ser
considerado ---grande`

ou um 1 íder" no setor e possuindo uma reputação em realizar um
bom serviço. ⁷

Na realidade, o comprador é guiado tanto por objectivos
pessoais como ra cionais. Onde existe similaridade
substancial no que os fornecedores oferecem em

termos de produtos, preço e serviço, o comprador industrial tem
uma base menor

para uma escolha racional. Já que pode satisfazer suas
obrigações empresariais

6. Walter Guzzardi Jr., "The Fight for 9/10 of a Cent",

Fortune (abril de 1961), p. 152. 7. O estudo foi conduzido por Motivational Programmers, uma empresa de pesquisa de mercado e foi apresentado em "Who Makes the Purchasing Decision", Marketing Insights (31 de outubro de 1966.), p. 16-18. Para descobertas similares, cf. Theodore Levitt, Industrial Purchasing Behavior: A Study of Communications Effects (Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1965).

com um entre vários fornecedores, poderá ser levado por motivos pessoais. Por outro lado, onde há diferenças pronunciadas entre os produtos de vendedores concorrentes, o comprador industrial é mais responsabilizado por sua escolha e provavelmente presta mais atenção aos fatores racionais. O ganho pessoal a curto prazo torna-se menos motivador que o ganho a longo prazo que surge em servir bem à empresa.

A organização de compra do produtor

Quem faz a compra de centenas de bilhões de dólares de produtos e serviços necessários ao mercado produtor? As organizações de compras variam tremendamente, de pequenas empresas com um ou alguns homens exercendo a função de compra, para empresas gigantescas, que possuem um departamento de compras grande e centralizado, dirigido por um vice-presidente de compras. Além disso, em alguns casos, aqueles que fazem as compras tomam as decisões totais no que se refere às especificações do produto e do vendedor. Em outros casos, são responsáveis pela escolha do vendedor e, ainda em outros, não tomam nenhuma das decisões, simplesmente fazem o pedido. A autoridade do comprador varia entre as empresas e entre diferentes categorias de produtos. Geralmente, toma as decisões no que se refere a artigos menores e executa os desejos dos outros com relação aos artigos mais importantes.

Para se compreender a compra industrial, é essencial que lembremos que até cinco papéis podem ser desempenhados em qualquer situação de compra: o de iniciador, influenciador (incluindo-se conselheiros e tomadores

de decisão), tomador de decisão, comprador e usuário. Nas aquisições simples, digamos de lápis, poderá haver apenas dois papéis, o dos usuários e o dos compradores. Geralmente, o comprador é também o tomador de decisão, muito embora o feedback dos usuários na adequação do produto possa levá-lo a se decidir, na próxima vez, por outro fornecedor. Em aquisições mais significativas, tais como a substituição de um componente, poderá haver vários influenciadores, sendo que a decisão final deverá receber a concordância de todos ou da maioria deles. As expectativas de uso do produto por parte de diferentes pessoas podem variar consideravelmente na empresa compradora:

41

O gerente de produção da empresa compradora poderá observar um novo componente em estudos, em termos de suas consequências no custo de montagem e na garantia do suprimento. O controle de qualidade pode preocupar-se com as incertezas introduzidas pela própria mudança proposta. O pessoal de compras está preocupado com os preços relativos e com os riscos associados com a mudança para um fornecedor cujo desempenho é desconhecido. O gerente de vendas está preocupado com o efeito da modificação sobre a atração e conveniência do produto final modificado para seus clientes e, assim, o efeito da mudança de especificação sobre as vendas. A assistência técnica preocupa-se com as taxas de defeitos, possivelmente em virtude da má utilização pelos consumidores, os custos de se adicionar novos itens aos estoques de peças de reposição e treinamento suplementar do pessoal de manutenção, conserto e serviço. Assim, cada influência de compra possível emprega seus próprios critérios na avaliação do valor da oferta do vendedor.⁸

8 Charles S. Goodman, *Management of the Personal Selling Function* (New York, Cf Holt, Rinehart & Winston, 1971), p. 204. 137

Assim, um fator-chave sobre grande parte da compra industrial é o de que, muitas vezes, diversas pessoas participam de certo

modo no processo decisório de compra. O número de múltiplas influências de compra numa aquisição típica foi estimado como incluindo de três a doze pessoas.⁹ Entretanto, também foi estimado que o vendedor geralmente entra em contato com apenas uma ou duas pessoas na empresa compradora. O que é mais desencorajador é que geralmente se engana sobre quem é "importante" na empresa compradora. As responsabilidades funcionais e os nomes dos cargos não se ajustam perfeitamente. Um estudo das práticas de compra industrial concluiu:

Os fornecedores têm idéias erradas expressivas sobre quem em suas empresas-clientes inicia as compras, seleciona uma "combinarção" de fornecedores e, na realidade, aprova o fornecedor final. O papel da administração intermediária nessas três funções é subestimado, principalmente no que se refere à iniciação e à conclusão da compra, enquanto a importância da alta administração e do departamento de compras é, correspondentemente enfatizada. 10

Portanto, o desafio para o especialista em marketing é o de analisar cuidadosamente a empresa-cliente compradora, suas influências e procedimentos e, depois, determinar a maneira mais eficaz para atingir as pessoas mais influentes.

Operações nas compras do produtor

De que modo os produtores realizam suas operações de compra? Já que isso varia consideravelmente entre as empresas e em relação aos diferentes bens necessários dentro de cada empresa, alguma estrutura é necessária para se distinguir as classes e as fases mais importantes das operações de compra.

Uma estrutura analítica útil é apresentada na Figura 5.1.11. Distingue-se três tipos entre as situações de compra, ou classes de compra. A tarefa nova representa a situação de compra mais complexa, envolvendo o maior número de tomadores de decisões da empresa e influenciadores de compra. A magnitude do desafio à solução do problema, exigências de informações e o número de alternativas serão máximos. É aqui que o vendedor se defronta com sua maior oportunidade e desafio: até onde ele é capaz de dar uma informação útil, oferecer uma solução abrangente ou reduzir o risco aparente, significará que receberá mais atenção do comprador. No lado oposto encontra-se a situação de simples compra, que é geralmente tratada de uma forma rotineira pelo departamento de compras. A empresa escolhe entre os fornecedores que já se encontram em suas "listas", dando muito valor a sua experiência de compra no passado com os diversos fornecedores. Os vendedores de novas empresas encontram muitas dificuldades para romperem essa situação. A esperança principal do vendedor é

a de convencer o comprador de que as novas características, condições ou oportunidades justificam converter-se a situação de simples compra numa situação de compra modificada. A situação de compra modificada coloca-se entre os dois outros, em termos de novidade do problema, exigências de informações e número de alternativas. à

9. Cf. "Finding the Industrial Buying Influence% Marketing Insights (15 de abril de 1968), p. 14-16.

10. Idem, ibidem, p. 14. Cf. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris e Yoram Wind, àustrial Buying and
1 38 Crealtilv. eMarketing (Boston, Ailyn & Bacon, 1967).

que o comprador se defronta com novas exigências, isto cria uma pequena oportunidade para os fornecedores disputarem diferentes parcelas da compra.

CLASSES DE COMPRA FASES DE COMPRA

TAREFA COMPRA NOVA COMPRA NOVA NOVA MODIFICADA SIMPLES

1. Antecipação ou reconhe cimento de um problema (necessidade) e uma so lução geral
2. Determinação das carac terísticas e quantidade dos itens necessitados
3. Descrição das caracterís ticas e quantidade dos itens necessitados
4. Pesquisa e qualificação das fontes potenciais
5. Aquisição e análise das propostas
6. Avaliação das propostas e seleção do fornecedor
7. Rotina de seleção de um pedido
8. Feedback e avaliação de desempenho

FONTE: Adaptado de Patrick J. Robinson, Charles W. Faris e Yoram Wind, Industrial

Buying and Creative Marketing (Boston, Allyn & Bacon, 1967), p. 14.

Figura 5. 1. A estrutura analítica de compra para as situações de compras industriais.

A outra idéia central é a fase de compra, e a noção de que há diferentes

I,

estágios no processo de compra industrial. Distinguem-se oito fases de compra:

1. reconhecimento de um problema;
2. determinação do bem necessário;
3. descrição do bem necessário;
4. pesquisa de fontes especiais;

6. escolha do fornecedor; 139

7. rotina de selecSo de um pedido; 8. avaliação de desempenho. medida que cada fase é completada, há ---afunilamento- e menos probabi lidade de novos fornecedores ganharem acesso à situação de compra. As fases de compra geralmente s'o realizadas rápida e rotineiramente, na situação de simples compra; menos rapidamente na situação de compra modificada é ainda menos rapidamente na situação de tarefa nova.

Uma situação de tarefa nova, envolvendo a compra de um computador, foi estudada pela Motivational Programmers. Desenvolveram o diagrama especial apresentado na Figura 5.2, a fim de mostrar os fluxos de influências e eventos que ocorreram nesta situação. O diagrama mostra oito diferentes empregados da empresa (representados simbolicamente por escrivatinhas) que estiveram envolvidas dos nesse processo de tomada de decisão em uma ou outra ocasião. Três forne cedores também estiveram envolvidos, bem como outras influências externas (qu. aparecem na figura em forma de quadrado). Finalmente, quinze diferentes acon-I tecimentos (que aparecem em círculos) levaram ao preenchimento final do pedido com o fornecedor C.

Dito isso, a compra industrial é complexa em seus objectos, objectivos, organi- ' zação e operações. A lição mais importante para os especialistas em marketing industrial é que o esforço de marketing do vendedor deve ser baseado num conhe.: cimento completo dos processos organizacionais do comportamento do

comprador. Mesmo que o vendedor seja o fornecedor preferido, deve manter seu esforço e informação. Por exemplo, durante muitos anos a estratégia da Kodak para vender filmes para aparelhos de raio X a hospitais, era a de vendê-los por meio dos técnicos de laboratórios. Não perceberam que a decisão estava cada vez mais sendo feita por administradores profissionais. A medida que suas vendas declinavam, acabaram, finalmente, por perceber a mudança nas práticas de compra e rapidamente modificaram sua estratégia de marketing.

O MERCADO REVENDEDOR

O mercado revendedor é o mercado que consiste em indivíduos e organizações que adquirem bens com o propósito de revendê-los ou alugá-los a outro, com lucro.

Objetivos no mercado revendedor

Os revendedores adquirem: 1. bens para revenda; e 2. bens e serviços para conduzirem suas operações. Estes últimos são adquiridos pelos revendedores na sua função de "produtores", portanto limitaremos a discussão aqui aos bens que adquirem para revenda.

Os revendedores lidam com uma grande variedade de produtos para revenda, na realidade tudo que é produzido, exceto algumas classes de bens que os produtores preferem vender diretamente aos clientes finais. A classe excluída poderia.

incluir maquinaria pesada ou complexa, produtos fabricados sob encomenda -.

140 produtos vendidos por meio de mala direta ou de porta a porta. Com essas ex. @

COMPRA DE COMPUTADOR

7

@S

onhe 1 Chefe d
Mento ,
de cá

técnica
4

tente isa

gente
compras

en
Diretor
do pesquisa
Controla

Funcionários Diretor de comda empresa pras de N.Y.C.

Ação tomada ngen de fáb
Influência externa

FONTE: "Who Makes the Purchasing Decision% Marketing Insights (31-10-1966), p. 18.

Figura 5.2. Diagrama dos acontecimentos na empresa para a compra de

Um computador. 141

ceções, a maioria dos produtos não são levados diretamente ao mercado, mas movimentam-se para o comprador final, por meio de um ou mais intermediários de vendas.

Cada intermediário enfrenta o problema de determinar seu sortimento: a combinação de produtos e serviços que irá oferecer no mercado. O atacadista ou o varejista poderá escolher uma de quatro estratégias de sortimento:

- 1 . Sortimento exclusivo: representando a linha de um único fabricante.
2. Sortimento profundo: representando determinada família de produto homogêneo em profundidade, escolhido entre a produção de muitos fabricantes.
3. Sortimento amplo: representando ampla variedade de linhas de produto que ainda se enquadram dentro do tratamento natural do tipo de negócio do revendedor.
4. Sortimento misto: representando muitas famílias de produtos

rijo relacionados entre si.

Assim, uma loja de máquinas fotográficas poderá decidir vender apenas máquinas fotográficas da Kodak (sortimento exclusivo), muitas marcas de máquinas fotográficas (sortimento profundo), máquinas fotográficas, gravadores de fitas, rádios e equipamento de som estereofônico (sortimento amplo) ou este último mais fogões e geladeiras (sortimento misto@). O sortimento que o revendedor escolhe por fim, influenciará seu composto de clientes, de marketing e de fornecedores.

Objetivos visados pelos compradores revendedores

O revendedor, como o produtor, está no negócio para conseguir lucro. Ele e seus compradores devem adquirir os bens "baratos" e os vender "caros". Isto significa que o revendedor deve conhecer as várias fontes de suprimento, deve ser capaz de negociar e de determinar os serviços, os preços e as despesas promocionais em níveis que não gerar um alto grau de rendimento com relação aos seus custos de realizar negócios. Deve dominar os princípios da previsão da demanda, seleção de merchandising, controle de estoque, a locação de espaço e exposição, sem se mencionar a cuidadosa administração financeira e dos recursos humanos. Deve aprender a medir seu retorno numa base de lucro por metro cúbico, em vez de numa base de produto por produto. 1 2 Em muitas linhas de produto no varejo, a margem de lucro sobre as vendas é tão baixa (por exemplo, de 1 a 2% nos supermercados) que um decréscimo repentino na demanda acarretará um déficit no lucro. Aqueles que reclamam dos lucros dos intermediários se esquecem o enorme trabalho e risco que eles têm em seus esforços para criar sortimentos que preencham as necessidades e desejos dos compradores finais.

Os revendedores tendem a desenvolver diferentes estilos de compra, a fim de realizarem seus trabalhos. Dickenson distinguiu os seguintes tipos de compradores:

1. O comprador fiel. Este tipo permanece fiel a um recurso ou grupo de recursos, ano após ano, em virtude de razões outras que não sejam a de que ele consiga um melhor negócio.

12. Veja Robert D. BuzzellI, Product Profitability Measurement and Merchandising De.

1 42 ,i,,,i,,ns (Boston, Harvard University Press, 1965).

Nível espacial
Território

te

Vendas
globais
Vendas da
indústria
Vendas da
Nível de empresa
produto Linha de
produto
Classe de
produto
Item de
produto
Curto prazo Médio prazo Longo prazo
Nível de tempo

Figura 6. 1. IVoven ta tipos de mensuração da demanda (6 x 5 x 3).

O campo de mensuração da demanda está repleto de termos confusos. Os executivos das empresas falam em previsões, predições, potenciais, estimativas, projeções, objectivos, metas, quotas e orçamentos. Muitos desses termos são redundantes. Os principais conceitos da mensuração da demanda são a demanda de mercado e a demanda da empresa. Em cada um deles, distinguimos entre as funções de demanda, um potencial e uma previsão. Os seis termos são mostrados na Figura 6.2.

Demanda de mercado

Na avaliação das oportunidades de marketing, a empresa geralmente começa com a noção de demanda de mercado. Não é um conceito simples, como mostra a seguinte definição:

Demanda de mercado para um produto é o volume total que seria com prado por um gnipo definido de consumidores numa área geográfica definida num período de tempo definido num ambiente de marketing

152 definido sob um programa de marketing definido.

2. Comprador oportunista. Este tipo seleciona principalmente uma relação pré-esios colhida daqueles vendedores que o ajudarão em seus interesses a longo prazo. Dentro dessa relação pré-escolhida, procurará o melhor arranjo possível.

3. Comprador que procura conseguira melhornegócio. Este tipo procura e selecio a na o melhor negócio disponível para ele no mercado, a determinada ocasião

Du no tempo. 4. Comprador criativo. Este tipo tenta não

aceitar os compostos de marketing

oferecidos por quaisquer dos fornecedores. Procura vender suas ofertas ao mercado. Poderá ou não envolver uma mudança no produto físico.

a- 5. Comprador que anda atrás de ajuda para propaganda. Este tipo procura principalmente conseguir verbas para propaganda, as quais têm de ser parte integrante de toda transação, sendo o objectivo principal de cada negociação.

n- 6. O pechincheiro. Este tipo de comprador constantemente negocia concessões extras de preço na ocasião da oferta. Tende a aceitar a oferta do vendedor que

3s apresenta o maior desconto sobre o preço que sente que os outros concorrentes podem oferecer.

s 7. Comprador `osso duro de roer---. Este comprador seleciona as mercadorias que, são mais bem produzidas, pressupondo que as políticas de produto do vendedor são aceitáveis dentro de uma gama muito ampla. Está mais interessado no volume a comprar do que no número de unidades que serão vendidas. 1 3

Organização de compra do revendedor

Quem decide e faz as compras para as empresas de atacadistas e varejistas?

Nas empresas menores, a seleção de mercadorias e as funções de compra podem

ser desempenhadas por pessoas que tenham outras funções na empresa. Nas empresas maiores, a compra é uma função especializada e, na maior parte das vezes,

uma tarefa de tempo integral. É desempenhada de formas diversas, em grandes

1,)jas, supermercados, atacadistas de medicamentos e assim por diante, podendo -se encontrar diferenças mesmo dentro de cada tipo de empresa.

Muito do sabor das práticas de compra dos revendedores pode ser sentido

pelo exame do caso específico das redes de supermercados e as funções respectivas desempenhadas pelos compradores da matriz das empresas, pelos comitês

de compra das grandes lojas e pelos gerentes de cada loja. Na matriz de uma rede

de supermercados haverá compradores especializados (às vezes chamados de

gerente de merchandising) para diferentes linhas de produtos existentes. Esses

compradores têm a responsabilidade de recomendarem sortimentos

de marcas

e de ouvirem as apresentações de novos produtos pelos respectivos vendedores.

Em algumas redes, esses compradores têm grande poder de decisão com respeito

à aceitação ou rejeição de novos artigos. Em muitas redes, no entanto, seu poder

de decisão é limitado à seleção de "rejeições óbvias" (e às vezes de "aceitações

óbvias"); de outra forma, devem levar a maioria das propostas de novos artigos

para uma das reuniões semanais do comitê de compras da rede. O comitê de

compras da rede consiste em gerentes de divisão, em assistentes do gerente de

divisão, outros compradores e assim por diante. Eles ouvem o comprador apresentar o caso a favor ou contra cada artigo (observe que o vendedor está impedido de

fazer a apresentação), se for comestível, experimentam a amostra, pedem infor

13. Roger A. Dickinson, Buyer Decision Making (Berkeley, Institute of Business and

Economic Research, 1967), p. 14-17. 143

mações sobre a propaganda planejada pelo fabricante, se existem ou não ofertas especiais e assim por diante. Uma discussão típica é mais ou menos assim:

Comprador: Acho que este artigo é uma boa pedida.

Assistente: Por quê? Comprador: A marca é boa; o fabricante anunciou no Good Housekeeping e

McCall's e iniciará uma propaganda na televisão no outono. Gerente de divisão: Quanto custa? Comprador: Há vinte e quatro unidades embaladas e ao preço de \$ 10,60. O preço recomendado no varejo é de 59 centavos. Assistente: E a outra marca que temos? Comprador: Esta leva vantagem em tudo. Gerente de divisão: Está bem, vamos comprar.

Este trecho de diálogo levanta a importante questão se o comitê de compra da loja é realmente o fator decisivo com relação a quais novos produtos entram no seu sortimento. Há provas de que os comitês funcionam como uma atividade "fiscalizadora", em vez de exercerem uma função de tomada de decisão. Borden descobriu que a recomendação do comprador é altamente importante e sobretudo influente para a decisão do COM itê;1 4 o comprador decide o que comunicar à comissão, exercendo assim uma influência considerável sobre a decisão. As comissões exerceram alguns efeitos indiretos importantes nas avaliações e

decisões sobre produtos. Servindo como um anteparo entre os compradores e os vendedores, as comissões fornecem aos compradores uma desculpa para a rejeição da proposta de um vendedor.

Mesmo se um artigo for aceito por uma comissão de compras de uma rede de lojas, não aparecerá necessariamente em um grande número de lojas da rede. Diz um executivo de uma rede de supermercados: -Não importa o que os vendedores vendam ou os compradores comprem, o homem que possui a maior influência na venda final de um novo artigo é o gerente da loja assistido por sua equipe." Nas redes e supermercados independentes dois terços dos novos artigos aceitos decorrem da decisão própria e individual do gerente da loja e apenas um terço representa uma distribuição compulsória.' 5

Este quadro de procedimento de compra da empresa revendedora sobre novos artigos aponta o problema enfrentado pelos produtores de novos artigos. A indústria oferece -aos supermercados do país entre 150 e 250 novos artigos cada semana, dos quais o espaço das lojas não permite que sejam aceitos mais de 10%.¹⁶ Tão intensa é a luta por espaço nas prateleiras, que a Máfia assassinou dois executivos da A & P e destruiu diversas lojas, porque a A & P se recusou a estocar sua marca de detergente. ¹⁷ Para aqueles vendedores que não desejam ir tão longe, é necessário compreender o processo de compra já descrito e de entender os critérios utilizados para se tomar as decisões finais.

14. Neil H, Borden Jr., Acceptance of New Food Products by Supermarkets (Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968). 15. Robert W. Mueller e Franklin H. Graf, "New Items in the Food Industry, Their Problems and Opportunities", um relatório especial para a Convenção Anual do Supermarket Institute (Cleveland, 20 de maio de 1968), p. 2.

16. E. B. Weiss, Winning Chain-Store Distributors for New Products (New York, Doyle Dane-Bernbach, 1956), p. 4-38.

144 - 17. Wall Street Journal (14 de junho de 1969), última página.

Diversos estudos têm procurado classificar os critérios mais importantes
ofertas
utilizados pelos compradores, pelas comissões de compras e pelos

gerentes de

io;las. A A. C. Nielsen Company realizou um estudo em que se pediu aos gerentes de lojas que classificassem, numa escala de três pontos, a importância dos diferentes elementos que modificam sua decisão de aceitar um novo artigo.¹⁸ A

@Ping e classificação final mostrou o seguinte:

Prova da aceitação do consumidor	2,5
60. o Propaganda/promoção	2,2
Condições e descontos introdutórios	2,0
Por que o produto foi desenvolvido	1,9
Recomendações de merchandising	1,8

.,n itè tantes também em outros estudos.' ⁹ No entanto, parece que quaisquer critérios

utos utilizados nas deliberações, raramente são reduzidos a normas explícitas escritas

ima ou usados com ponderações formais pelo comprador.

são. Não obstante, eles sugerem ao vendedor que terá melhores chances quando

te e puder apresentar provas de testes de mercado indicando a aceitação do consumico- dor, um bem elaborado e extensivo

plano introdutório de propaganda e promo@jo. ção, bem como ofertas especiais aos revendedores (principalmente margens e ?ci- descontos) para incentivar o varejista.

os Essas funções respectivas dos compradores de rede, das comissões de compra

da rede e do gerente da loja, caracterizam, com algumas variações, as organizações

Je de compra de outras empresas d istribu idoras. As grandes lojas ou redes dependem dos compradores para as linhas de merchandising e geralmente têm grande autori dade e poder de decisão. Poderão prestar contas às comissões de compra. Os com pradores são ajudados pelos assistentes de compras, que executam as pesquisas preliminares assim como as tarefas rotineiras envolvidas no pedido. Os compra dores poderão executar outras funções, tais como previsão de demanda, controle

s de estoque e merchandising. Os gerentes de lojas individuais ou seu staã podem ter alguma liberdade com respeito a quais mercadorias devem pedir e expor de forma mais adequada.

Operações na compra do revendedor

A maneira pela qual o revendedor realiza suas operações de compra varia

com o tipo de situação de compra, da qual podem ser distinguidos três classes

gerais. A situação de produto novo descreve o caso em que o revendedor recebeu

a oferta de um novo produto. A situação de produto novo difere da situação

de tarefa nova, enfrentada pelos produtores, no sentido de que é uma oportunidade de de "pegar ou largar" oferecida ao comprador, enquanto a tarefa nova significa

que o comprador se defronta com um novo problema que surge no processo de

fabricação e deve iniciar e avaliar as soluções e os vendedores.

18. Mueller e Graf, op. cit., p. 5.

19. Merchandising New Items at Retail: The Payoff at Point of Purchase", Progressive

Grocer (junho de 1968), também Borden, op. Cit., D. 203. Veja também David B. Montgomery, New Product Distribution: An Analysis of Supermarket Buyer Decisions (Cambridge,

Market, MIT Science Institute, março de 1973). Montgomery descobriu que as duas variáveis

mais importantes são a reputação da empresa e a novidade percebida do produto.

145

A situação de melhor vendedor apresenta-se frente ao revendedor, quando ele sabe do que necessita, mas precisa determinar o melhor fornecedor (ou fornecedores). Isto acontece em duas situações: 1. quando o revendedor pode ter em estoque apenas um subconjunto de marcas disponíveis oferecidas, devido a limitações de espaço; 2. quando o revendedor deseja promover sua marca particular e está procurando um fabricante disposto e qualificado. Revendedores como a Sears e A & P revendem um número substancial de produtos com marca de loja; portanto, muito de sua operação de compra consiste em seleção de vendedores.

A situação de melhores condições surge quando o revendedor deseja conseguir um melhor conjunto de condições de seus fornecedores atuais. Ele não está querendo mudar de fornecedor, mas quer um tratamento mais vantajoso. Os revendedores individualmente e as classes de revendedores (pequenos e grandes) fazem pressão sobre seus fornecedores a fim de conseguirem melhor tratamento individual ou de classe. Isso pode aparecer de várias formas, tais como mais serviços a serem proporcionados pelo fornecedor, condições de crédito mais fáceis e melhores descontos sobre o volume.

Os procedimentos de compra em todas as três situações poderão tornar-se mais sofisticados com o tempo, à medida que pessoas mais bem treinadas são empregadas para esses trabalhos, recebem volume maior de dados com os quais trabalhar e aprendem a usar

métodos mais analíticos. Grandes mudanças nas operações de compra estão-se tornando possíveis pelos avanços dos computadores e das telecomunicações. Os computadores estão encontrando aplicação crescente mantendo os números de estoque actualizados, computando os lotes económicos de pedidos, preparando os pedidos de compra, fazendo as tomadas de preços de vendedores ou expedindo as requisições, além de apresentar uma lista geral do dinheiro gasto por vendedores e por produto. Através das telecomunicações, o comprador poderá alimentar os cartões previamente perfurados, descrever os artigos e as quantidades necessitadas em seu transmissor que está ligado ao equipamento receptor do fornecedor. O equipamento do fornecedor prepara cartões ou fitas, que se tornam o input para a extração mecânica de notas fiscais, faturas e demais documentos. Muitos revendedores estão passando a um sistema de compras sem estoque de certos artigos, o que significa que o fornecedor prepara o inventário desses artigos e os fornece ao comprador imediatamente, quando necessário.

MERCADO GOVERNAMENTAL

O mercado governamental consiste em unidades governamentais de todos os tipos, federal, estadual e municipal, que comprem ou locam bens, a fim de realizarem as funções precípua do governo. O mercado governamental tem-se expandido todos os anos, desde que começou a República, e sem aparente possibilidade de redução. Adquire actualmente cerca de 277 bilhões de dólares em produtos e serviços, ou seja, 21 % do Produto Nacional Bruto tornando-o o maior cliente do país. O governo federal representa aproximadamente 65% do total gasto pelo governo em todos os níveis.¹⁰

146 20. Statistical Abstract of the United States (1974), P. 374.

Embora as aquisições substanciais do governo aconteçam em Washington, qual

.)Ufo nas capitais dos estados e nas maiores cidades, também ocorre em todos os

pi ilarejos. O governo federal, ele próprio, opera um conjunto elaborado de escritórios de informações de compras dispersos geograficamente. Produtos e serviços locais poderão ser adquiridos por governos locais, quartéis, e assim por diante. Como exemplo, o complexo naval em Hampton Head, Virgínia, pagou a

como a 2 1

de loja. represas locais 500.000 dólares num ano, só em sorvete.

Jedores. Objetivos no mercado governamental

Conse- O que mais o governo adquire, além de sorvete?
Praticamente tudo. As

ão está

so. Os unidades do . governo compram aviões, esculturas, lousas, mobiliário, perfumarias, -andes) roupas, equipamentos elétricos, equipamentos manuais, motores de popa, equipamento móvel, combustível e assim por diante. O governo, em sua totalidade, mento gastou 79 bilhões de dólares, aproximadamente, com o programa de defesa, 70

3is ser- bilhões de dólares com educação, 19 bilhões de dólares em estradas de rodagem,

fáceis 17 bilhões de dólares com saúde e hospitais, 24 bilhões de dólares em bem-estar

público, 14 bilhões de dólares em recursos naturais e quantidades menores em

nar-se wvko postal, pesquisa espacial, renovação de moradias e obras urbanas, e assim

s são o por diante. O composto de despesas variou consideravelmente com o tipo espequais cífico de unidade de governo, sendo que o programa de defesa apareceu decidiS nas damente em primeiro lugar no orçamento federal (70%) e a educação situou-se

Putas- em primeiro lugar nos orçamentos estaduais e municipais (39%) . N5o importa

cres- o que alguém possa pensar do marketing governamental, ele representa um tre:>nô- mendo mercado para qualquer produtor ou revendedor.

s de

ista- Objetivos dos compradores governamentais

lica- As compras governamentais são norteadas por um objectivo fundamental

,en- diferente daquele encontrado nos outros setores da economia. O governo não

) ao exerce um consumo pessoal ou um padr&o de realização de lucro; ao contrário,

)ara compra um nível de composto de produtos e serviços que

ele ou seus eleitores
a is, estabelecem como necessários para a manutenção da
sociedade. Adam Smith
,ma declarou que cada governo deve realizar pelo menos três
funções: defesa, justiça
Jor e obras públicas. Um governo moderno também presta
atenção a outros objectivos
Ite em suas atividades de compras, tais como aquelas que
afetam a localizacSo de
negócios (em favor de áreas em depressão e numa maior
dispersão), o estado da
concorrência numa indústria como um todo (a favor de promover
pequenos
negócios e ajudar as empresas mais fracas) e os padrões de
contrataç;ão de trabalho
praticam a discriminação
le racial ou de sexo).

@e Organização das compras governamentais

Quem no governo faz a aquisição de bens e serviços? Toda a
agência do
govenso possui alguma influência ou autoridade para comprar.
Cada uma delas
representa um objectivo potencial para o vendedor.

21. "Defense Marketing: Finding the Buyer", Marketing Insights
(25 de novembro de
1968), p. 12-13.

?2. Statistical Abstract of the United States (1974), p. 252.
147

-ando .C., nas capitais dos estados e nas maiores cidades,
também ocorre em todos os

:>rne- unicipios e vilarejos. O governo federal, ele
próprio, opera um conjunto elabora,r em
limi- do de escritórios de informações de compras disperses
geograf icamente. Produtos

e serviços locais poderão ser'adquiridos por governos locais,
quartéis, e assim por

'ular Jiante. Como exemplo, o complexo naval em Hampton Head,
Virgínia, pagou a

n o a 2 1

loja; empresas locais 500.000 dólares num ano, só em sorvete.

:)res. Objetivos no mercado governamental

nse

@stá unidades do governo compram aviões, esculturas, lousas, mobiliário, perfumarias,

Os roupas, equipamentos elétricos, equipamentos manuais, motores de popa, equi

3s) pamento móvel, combustível e assim por diante. O governo, em sua totalidade,

Ito gastou 79 bilhões de dólares, aproximadamente, com o programa de defesa, 70

@er- bilhões de dólares com educação, 19 bilhões de dólares em estradas de rodagem,

eis 17 bilhões de dólares com saúde e hospitais, 24 bilhões de dólares em bem-estar

público, 14 bilhões de dólares em recursos naturais e quantidades menores em

-se serviço postal, pesquisa espacial, renovaçSo de moradias e obras urbanas, e assim

ão por diante. O composto de despesas variou consideravelmente com o tipo espe

is cífico de unidade de governo, sendo que o programa de defesa apareceu decidi

as damente em primeiro lugar no orçamento federal (70%) e a educação situou-se

2 2

em primeiro lugar nos orçamentos estaduais e municipais (39%). N5o importa

s- o que alguém possa pensar do marketing governamental, ele representa um tremendo mercado para qualquer produtor ou revendedor.

Objetivos dos compradores governamentais

As compras governamentais são norteadas por um objectivo fundamental

diferente daquele encontrado nos outros setores da economia. O governo não

exerce um consumo pessoal ou um padrão de realização de lucro;

ao contrário,
compra um nível de composto de produtos e serviços que ele ou
seus eleitores
estabelecem como necessários para a manutenção da sociedade.
Adam Smith
declarou que cada governo deve realizar pelo menos três
funções: defesa, justiça
e obras públicas. Um governo moderno também presta atencSo a
outros objectivos
em suas atividades de compras, tais como aquelas que afe'tam a
localização de
negócios (em favor de áreas em depressão e numa maior
dispersão), o estado da
concorrência numa indústria como um todo (a favor de promover
pequenos
negócios e ajudar as empresas mais fracas) e os padrões de
contratado de trabalho
na indústria (ao recusar encomendas a empresas que praticam a
discriminação
racial ou de sexo).

Organização das compras governamentais

Quem no governo faz a aquisição de bens e serviços? Toda a
agência do
governo possui alguma influência ou autoridade para comprar.
Cada uma delas
representa um objectivo potencial para o vendedor.

21. "Defense Marketing: Finding the Buyer", Marketing Insights
(25 de novembro de
1968), p. 12-13.

?Z. Statistical Abstract of the United States (1974), p. 252.

147

Os procedimentos de compras governamentais podem ser
classificados em dois grandes tipos: a licitação pública e os
contratos negociados. Em ambos os casos a ênfase é sobre a
aquisição em termos de concorrência. As compras por licitação
pública significam que o escritório de compras do governo
convida os fornecedores qualificados a apresentarem
concorrências para artigos cuidadosamente descritos,
geralmente concedendo o contrato de encomenda à empresa que
apresentou a proposta mais baixa. Especificamente, o fornecedor
interessado preenche um formulário requisitando que seja
colocado na relação de licitadores. Passa então a receber
correspondência -convidando-o a concorrer-, em que se especifica
cuidadosamente o artigo e a quantidade necessitadas. As
especificações incluem uma descrição do material, dimensões,

qualidade, garantia, requisitos de embalagem e encaixotamento e assim por diante, bem como as condições do contrato a ser concedido ao licitador bem-sucedido.

O fornecedor deve considerar, cuidadosamente, se pode ou não preencher as especificações e se lhe agradam as condições. Para as mercadorias e artigos padronizados, tais como combustível e suprimentos escolares, as especificações não têm dificuldades. No entanto, as especificações podem constituir uma dificuldade para os artigos não padronizados, muito embora a unidade governamental esteja impedida de determinar certas especificações quando só poderão ser atendidas por um único vendedor existente. Além disso, o escritório de compras do governo é geralmente, mas não sempre, forçado a conceder o contrato ao concorrente que apresentou o preço mais baixo, numa base de "o ganhador leva tudo". Em alguns casos, podem ser dadas concessões ao produto superior ou à reputação do fornecedor para a complementação de contratos. Um desenvolvimento mais recente da questão é o de pedir propostas de concorrência, especialmente de equipamentos, a fim de prover pela manutenção de seu ciclo de vida, bem como de seu preço inicial. A concessão irá para a empresa que apresentar a proposta mais baixa sobre a manutenção em vez de somente sobre o equipamento original. Esta prática foi iniciada pelo Departamento de Defesa em reconhecimento de que poderia gastar até dez vezes do preço de aquisição original, a fim de manter e operar o equipamento. 23

Nas compras de contratos negociados, a agência trabalha com uma ou algumas empresas e negocia diretamente um contrato com uma delas, cobrindo o projeto e as condições. Isto ocorre basicamente em conexão com projetos complexos, geralmente envolvendo custos e riscos de importantes pesquisas e projetos e/ou quando existe pouca concorrência eficaz. Os contratos podem ter um sem-número de variações, tais como os que têm uma taxa de custo sobre os preços, preços fixos e preço fixo mais incentivo (o fornecedor ganha mais se diminui seus custos). O desempenho dos contratos é passível de revisão e renegociação se os lucros do fornecedor forem excessivos.

Contratos governamentais ganhos por grandes empresas de origem, grandes substâncias de subempreitada, que chegam a 50%, para as

23. "Picking the Winners with a New System", Business Week (13 de maio de 1967),
148 p. 62-67.

:)s em empresas. Assim, a atividade de compra do governo cria, por sua vez, uma demanda para os produtos derivados no mercado produtor. Firms de subemprego, no entanto, devem

se por procurar esses negócios dispostos a dar fiança de bom desempenho ao comprador principal, assumindo, pois, uma parte do risco.

Adicionalmente - A grosso modo, as empresas mais importantes ou as divisões da empresa que têm servido principalmente o mercado do governo só recentemente manifestaram tal orientação de marketing, devido a uma série de fatores. Os gastos totais do governo são determinados pelos dirigentes públicos, em vez de pelo esforço de marketing para desenvolver esse mercado. As políticas de aquisições

do governo têm enfatizado o preço, o que leva os fornecedores a investirem todos

os seus esforços numa orientação tecnológica para reduzir seus custos. Onde as características do produto são cuidadosamente especificadas, a diferenciação de produto não é um fator de marketing. Nem é a propaganda e a venda pessoal

de muita consequência em ganhar propostas numa base de licitação pública.

Portanto, os fornecedores no passado não reconheciam uma necessidade de orientação ou departamento de marketing. A situação era um pouco mais favorável

para o marketing no caso do contrato negociado, em que o projeto do produto,

a capacidade de venda pessoal e a imagem da empresa poderiam representar muito mais.

so, De modo geral, há agora uma forte tendência para a criação de departamentos de marketing pelos fornecedores, a fim de guiá-los para o esforço de @ais marketing voltado para o governo. Há maior atividade em coordenar propostas e prepará-las de forma mais científica, em propor projetos para preencher necessidades, em vez de apenas responder aos convites do governo, de obter dados sobre

ii- a concorrência, de preparar programas de comunicações mais bem coordenados,

lo com a finalidade de descrever a competência da empresa e assim por diante. Os

-a fornecedores governamentais estão reconhecendo a importância em se estudar as imensas oportunidades e necessidades desse mercado e de responder criativamente ao mesmo, com produtos e sistemas. E estão reconhecendo, também, a necessidade de compreender o valor da cobertura do mercado, não apenas dos encarregados das compras, mas também dos usuários governamentais, os educadores, os químicos, os gerentes de fábricas, os funcionários militares e outros, que podem exercer grande influência sobre o que será comprado.

SUMARIO

As oportunidades de marketing são abundantes não apenas no mercado consumidor, mas também em outros três grandes mercados: o produtor, o revendedor e o governamental.

O mercado produtor consiste em todas as empresas comerciais engajadas na produção

de bens e serviços para a venda ou aluguel de terceiros. São um mercado para matérias-primas,

manufaturados e peças, instalações, equipamentos acessórios, suprimentos e serviços. Os compradores produtores tendem a diferir dos compradores domésticos, no sentido de estarem

orientados para o lucro, em vez da satisfação, apresentando maior habilidade na compra,

24. Salvatore F. Divita, "Government Marketing: An Appraisal", in Marketing for Tomorrow: Today, eds. M. S. Moyer e R. E. Vosburgh (Chicago, American Marketing Association, 1968). 149

XI sendo maiores e mais concentrados geograficamente e estando mais influenciados pelo nível da atividade económica. Um fato importantíssimo sobre as compras industriais é que, muitas vezes, diversas pessoas participam no processo de decisão de compra. As operações de compra variam de acordo com as classes e fases envolvidas numa situação de compra.

O mercado revendedor consiste em indivíduos e organizações que adquirem e revendem bens produzidos por terceiros. Os produtores devem aplicar conceitos e modernas técnicas de marketing no relacionamento com os revendedores, porque suas organizações de compra, necessidades, estilos e operações variam consideravelmente.

O mercado governamental é muito vasto. As práticas de compras governamentais são altamente especializadas e especificadas, com concorrências públicas e contratos negociados, caracterizando a maior parte das compras. Até recentemente, a maioria das empresas que vende para o governo, tinha uma visão muito estreita do processo de marketing, porém esta visão está mudando.

QUESTÕES E PROBLEMAS

1. Descreva algumas das características mais importantes das empresas de serviços (financeiras, de seguros e imobiliárias) como um mercado para bens e serviços.

2. Há vários mercados institucionais importantes: hospitais, instituições educacionais, organizações de bem-estar social etc. Discuta as necessidades peculiares de compra e a organização de compra para, digamos, as instituições educacionais.

3. Os compradores industriais são mais "racionais" que os compradores domésticos?

4. A Cessna Aircraft Corporation está interessada em expandir suas vendas de aviões pequenos para as empresas comerciais. Suas análises de pesquisa de mercado decidiram estudar os processos de compra usando o paradigma: a) despertar a

necessidade; b) procura de informações; c) comportamento avaliador; d) decisão de compra; e e) sentimentos após a compra. Relacione os fatores de cada um e que afetam o comprador industrial em potencial de avião particular.

5. A localização de autoridade de compra numa empresa varia com o nível da complexidade do produto e com o nível do investimento comercial. Dados os dois níveis (baixo e alto) para cada variável, aponte quem tomará a decisão de compra em cada um dos quatro casos possíveis.

150

Mensuração e Previsão da Demanda

Fazer uma previsão é a mesma coisa que tentar dirigir um carro com os olhos vendados, seguindo as instruções de alguém que está olhando pela janela traseira.

Autor anônimo

O planejamento de marketing exige a transformação das várias concepções qualitativas de um mercado em estimativas quantitativas de demanda específica por produto, território e tipo de cliente. Além disso, devem-se fazer estimativas do comportamento futuro da demanda de mercado. Essas tarefas são chamadas de mensuração e previsão da demanda. As estimativas da demanda são essenciais na realização de três funções importantes da administração, a análise das oportunidades de mercado, o planejamento do esforço de marketing e o controle do desempenho de marketing.

PRINCIPAIS CONCEITOS NA MENSURAÇÃO DA DEMANDA

A mensuração da demanda descreve a atividade de desenvolver-se

estimativas quantitativas de demanda. A Figura 6.1 apresenta noventa tipos diferentes de mensuração da demanda! A demanda pode ser medida por seis diferentes níveis de produto (item, classe e linha de produto, vendas da empresa, vendas da indústria, vendas nacionais), cinco diferentes níveis de local (cliente, território, região, país, mundo) e três diferentes níveis de tempo (a curto, a médio e a longo prazos).

Cada tipo de mensuração da demanda serve a um propósito específico.

Assim, uma empresa poderá fazer uma previsão a curto prazo da demanda total

por item específico de produto, a fim de fornecer uma base para a compra de

matérias-primas, planeamento da produção e programação de financiamento

a curto prazo. Ou poderá fazer uma previsão a longo prazo da demanda regional

por sua linha de produto mais importante, a fim de fornecer uma base para se

considerar uma expansão do mercado.

151

IVA&

Existem oito elementos nesta definição.

Produto. A mensuração da demanda do mercado exige cuidadosa definição da extensão da classe do produto. O vendedor de embalagens de lata terá de

definir se o seu mercado é composto de usuários de latas de metal, ou todos os

usuários de recipientes. Isto depende de como o vendedor observa suas oportunidades de penetração em mercados adjacentes.

Volume total. A demanda de mercado pode ser medida em termos de volume físico, volume monetário ou volume relativo. A demanda do mercado

dos Estados Unidos para automóveis pode ser descrita em 10 milhões de carros

ou 50 bilhões de dólares. A demanda de mercado para automóveis na Grande

Chicago pode ser expressa como sendo de 3% da demanda total do país.

Compra. Ao medir a demanda de mercado, é importante definir se "compra" significa o volume do pedido, despachado, pago, recebido ou consumido.

Por exemplo, uma previsão de novas habitações para o próximo ano geralmente

quer dizer o número de unidades que serão encomendadas, e não concluídas.

Grupo de consumidores. A demanda de mercado pode ser medida para o

mercado todo ou para quaisquer segmentos. Assim, um produtor de aço poderá estimar separadamente o volume que será comprado pela indústria de construção e pela indústria de transportes.

Área geográfica. A demanda de mercado deve ser medida em relação a

limites geográficos bem definidos. Uma previsão de vendas de automóveis para

o próximo ano variará dependendo se usarmos como limites os dos Estados

Unidos ou incluirmos o Canadá e/ou o México.

Período de Tempo. A demanda de mercado deve ser medida com referência a determinado período de tempo. Pode-se falar na demanda de mercado para

o próximo ano, para os próximos cinco anos ou mesmo para 1984. Quanto maior

for o intervalo de previsão mais ténue será a previsão. Toda previsão está baseada

num conjunto de pressuposições sobre as condições do ambiente e de marketing

e se as probabilidades de uma dessas pressuposições não se realizar aumenta com

o horizonte o período de previsão.

Ambiente de marketing. A demanda de mercado é afetada por um sem-número de fatores incontrolláveis. Toda previsão de demanda deveria relacionar explicitamente as pressuposições feitas sobre o ambiente demográfico, económico, tecnológico, político e cultural.' As previsões demográfica e económica estão

bem desenvolvidas, a previsão tecnológica está começando a tomar corpo, 2

mas as previsões políticas e culturais ainda estão apenas começando. Muito interesse nesse assunto de previsões futuras do ambiente vem sendo estimulado por

futurólogos como Kahn e Weiner.

3 Ao mesmo tempo, Levitt advertiu: "O tipo

1. Cf., Dor exemplo, Gerald A. Busch, "Prudent Manager Forecasting", Harvard Business Review (maio-junho de 1961), p. 57-64.
2. Cf. James R. Bright, Technological Forecasting (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1968).
3. Herman Kahn e Anthony J. Weiner, The Year 2000 (New York, The Macmillan Company, 1967).

153

mais fácil de perito é o especialista que prediz o futuro. Precisa apenas de duas

coisas:

1. imaginação e um bom domínio da língua .

Mercado	Empresa		
Demanda	demanda de	função da demanda mercado	da empresa
Potencial	potencial de	potencial de vendas mercado	da empresa
Previsão	previsão de	previsão de vendas mercado	da empresa

Figura 6.2. Conceitos mais importantes na mensuração da demanda.

Programa de marketing. A demanda de mercado também é afetada por fatores controláveis, especialmente programas de marketing desenvolvidos pelos vendedores. A demanda, na maioria dos mercados, apresentará alguma elasticidade quanto ao preço da indústria, à propaganda, às melhorias do produto e ao esforço de distribuição. Assim, uma previsão de demanda de mercado exige pressuposições sobre os futuros preços da indústria e investimentos de marketing. Usaremos o termo esforço de marketing para descrever a soma das despesas da empresa para estímulo da demanda. O esforço de marketing possui três di

mensões que produzem diferença em seu impacto: 1. composto de marketing, 1º os montantes e tipos de variáveis de marketing que a empresa está utilizando em determinado momento; 2. alocação dos recursos de marketing, a divisão dos es. forços de marketing da empresa pelas suas áreas de vendas; e 3. eficácia de marketing, a eficiência com que a empresa utiliza seus fundos de marketing.

O aspecto mais importante sobre a demanda de mercado é que ela não representa apenas um número, mas uma função. Por causa disso é também chamada de função de demanda de mercado ou função de resposta do mercado. A natureza funcional da demanda de mercado está mostrada na Figura 6.3 (a). A demanda de mercado aparece no eixo vertical e o esforço de marketing da indústria no eixo horizontal. A função da demanda de mercado é mostrada como uma curva que cresce com níveis mais elevados do esforço de marketing da indústria. A curva é definida para certo ambiente de marketing.

O formato da curva terá de ser determinado para cada mercado. A curva na ilustração tem a forma de "S" familiar, sugerindo que a demanda de mercado

4, Theodore Levitt, "The New Markets-Think before You Leap", Harvard Business Review (maio-junho de 1969), p. 53-68, esp., p. 53.

apresenta uma reação crescente e depois decrescente ao esforço de marketing da indústria. Assim, algumas vendas, as vendas mínimas, ocorreriam sem quaisquer despesas de marketing da indústria para estimular a demanda.

As despesas reais de marketing proporcionarão primeiro retornos crescentes e depois decrescentes. Despesas de marketing ainda maiores não estimulariam uma demanda mais elevada, o que sugere um limite máximo da demanda de mercado, chamado de potencial de mercado.

A distância entre o mínimo de mercado e o potencial de mercado mostra a sensibilidade da demanda naquela indústria. Podemos pensar em dois tipos

extremos de mercados: o expansível e o não expansível. O mercado expansível,

resumido em mercados para novos produtos, é bastante afetado em sua magnitude pelo nível das despesas de marketing. Nos termos da Figura 6.3 (a), a distância entre M_0 e M , é relativamente grande. O mercado não expansível, resumido por cigarros ou remédios, não é muito afetado pelo nível das despesas de

marketing: a distância entre M_0 e M , é relativamente pequena. A empresa vendendo num mercado não expansível poderá considerar o tamanho do mercado

com um fato e concentrar seus recursos de marketing para obter uma boa participação.

É importante enfatizar que a função de demanda do mercado não é uma

representação da demanda ao longo do tempo. Pelo contrário, a curva mostra

previsões alternativas da demanda de mercado associadas com níveis alternativos de esforço de marketing da indústria.

Previsão de mercado

Somente uma das muitas possibilidades de níveis de esforço de marketing

da indústria ocorrerá realmente. A demanda de mercado, correspondente ao esforço esperado, é chamada de previsto de mercado. Esta previsão mostra o nível

esperado de demanda de mercado para o nível esperado de esforço de marketing

da indústria para o ambiente considerado.

Potencial de mercado

As previsões de mercado mostram a demanda esperada de mercado e não

a demanda de mercado mais elevada possível. Para esta, temos de imaginar o nível

de demanda de mercado para nível de esforço de marketing de indústria muito

"elevado", em que os aumentos adicionais de esforço de marketing teriam pouco

efeito em estimular uma demanda adicional. O potencial de mercado é limite

a que tende a demanda de mercado, à medida que o esforço de marketing de

indústria tende ao infinito, para determinado ambiente.

A frase "para determinado ambiente" é crucial no conceito de potencial

de mercado. Considere-se o potencial de mercado para automóveis num período de recessão em contraposição a um período de prosperidade. O potencial

de mercado é maior durante a prosperidade. A dependência do potencial de mercado sobre o ambiente está ilustrada na Figura 6.3 (b). Assim, o analista distin 155

que entre a posição da função de demanda de mercado e o movimento ao longo

dela. Os vendedores não podem fazer nada quanto à posição da função da demanda do mercado que é 'resultado de determinado ambiente de marketing.

No entanto, os vendedores influenciam sua posição particular na função, ao decidir quanto gastar com o esforço de marketing.

(a) A demanda de mercado como uma função do esforço de marketing da indústria (pressupõe um ambiente específico de marketing)

Demanda de mercado no período específico

MI: Potencial de mercado - - - - -
Previsão de mercado

MO: Mínimo de mercado

Esforço esperado
Esforço de marketing da indústria

(b) A demanda de mercado como uma função do esforço de marketing da indústria (pressupõe dois ambientes diferentes)
Demanda de mercado no período especificado

Potencial de mercado Prosperidade
(prosperidade)
Potencial de mercado

(depressão) - - - = Depressão

Esforço de marketing da indústria

156 Figura 6.3. Demanda de mercado.

Pressupõe um

dado ambiente
de marketing

Demanda de empresa

A demanda da empresa é a participação que a empresa tem na demanda de mercado. Simbolicamente:

$$a_i = \frac{D_i}{D} \quad (6-1)$$

em que: D_i = demanda da empresa i D = participação da empresa i no mercado D = demanda total de mercado

A demanda da empresa, como a demanda de mercado, é uma função chamada de função-demanda da empresa ou função-resposta de vendas, estando

sujeita a todos os determinantes da demanda de mercado mais qualquer fator que influencie na sua participação de mercado.

A teoria mais popular é a de que participação de mercado dos vários concorrentes será proporcional às suas participações nos esforços de marketing.

Esta expectativa normal poderá ser chamada de teorema fundamental da determinação da participação de mercado e é expresso assim:

M_i

$$S_i = \frac{M_i}{\sum M_i} \quad (6-2) \quad Y = M_i$$

em que M_i = esforço de marketing da empresa i .

Por exemplo, considere o simples caso em que duas empresas idênticas

estão vendendo o mesmo produto, porém, gastando somas diferentes em marketing: \$ 60.000 e \$ 40.000, respectivamente. Usando a equação (6.2), a participação no mercado da empresa 1 estima-se que será de 60%:

$$\frac{\$ 60.000}{\$ 60.000 + \$ 40.000} = 0,60$$

$$S_i = \frac{\$ 60.000}{\$ 60.000 + \$ 40.000} = 0,60$$

Se a empresa 1 não está tendo participação no mercado de 0,60, fatores

adicionais deverão ser considerados. Suponhamos que as empresas também difiram na eficácia com que gastam as importâncias destacadas para o marketing.

Então, a equação 16-2> pode ser modificada para:

$$a_i = \frac{M_i}{\sum M_i} \quad (W-3)$$

$$a_i = \frac{M_i}{\sum M_i}$$

em que:

a_i = eficácia de marketing de um dólar gasto pela empresa i (com $0,1$ de eficácia média).

$a_i M_i$ = esforço de marketing efetivo da empresa i .

157

Suponhamos que a empresa 1 gaste seus fundos de marketing de uma forma menos eficiente que a empresa 2, com $a_1 = 0,90$ e $a_2 = 1,20$. Então a participação no mercado da empresa 1 seria prevista em 53%:

$$\frac{0,90 (\$ 60.000)}{0,90 (\$ 60.000) + 1,20 (\$ 40.000)} = 0,53$$

A equação (6-3) pressupõe uma proporcionalidade rígida entre a participação no mercado e a participação no esforço efetivo de marketing. No entanto, se houver razões para se esperar os rendimentos decrescentes, à medida que o esforço de uma empresa aumente em relação ao esforço efetivo da indústria, a equação (6-3) deve ser modificada para refletir isso. Uma forma de se refletir os retornos decrescentes é por meio do expoente de elasticidade do esforço de marketing, que é menor que a unidade:

$(a_i M_i)$ em

Sí em que $0 < \epsilon < 1$ (6-4)

$(a_i M_i)$ em,

em que:

ϵ = elasticidade da participação de mercado com respeito ao esforço efetivo de marketing.

Vamos pressupor que a elasticidade do esforço de marketing é $0,8$ no exemplo anterior. Como resultado, a participação no mercado da empresa 1, seria:

$$\frac{[(0,90) (\$ 60.000)]^{0,8}}{(0,90) (\$ 60.000)^{0,8} + [(1,20) (\$ 40.000)]^{0,8}} = 0,50$$

Assim, a participação estimada no mercado da empresa 1 foi revista, a fim de se levar em consideração os retornos decrescentes. Embora a empresa 1 esteja gastando 60% dos fundos de marketing da indústria, sua participação no mercado é somente de 50%, por causa tanto de uma eficiência menor de gastos quanto à concorrência, como dos retornos decrescentes.

Uma melhoria adicional na formulação da determinação da participação no mercado poderia ser introduzido desdobrando-se o

esforço de marketing da empresa em seus mais importantes componentes e expressando a eficácia e a elasticidade de cada tipo de esforço de marketing separadamente. A equação torna-se:

$$R_{it} = e^{R_{pit}} \cdot P_i(\cdot, A_t) \cdot e^{A_{it}} \cdot D_{it} \cdot e^{D_{it}} \quad (6-5) \quad S_{it} = e^{R_{pit}} \cdot e^{P_{it}} \cdot e^{A_{it}} \cdot e^{D_{it}}$$

158 [R_{it} (·, it A it)

em que:

S_{it} = participação estimada no mercado da empresa i no tempo t . R_{it} = grau de qualidade do produto da empresa i no ano t . P_{it} = preço do produto da empresa i no ano t . A_{it} = custos de propaganda e promoção da empresa i no ano t . D_{it} = custos de distribuição e esforços de vendas da empresa i no ano t . a_{it} = índice da eficácia de propaganda da empresa i no ano t . d_{it} = índice da eficácia da distribuição da empresa i no ano t .

$e^{R_{it}}$, $e^{P_{it}}$ elasticidade da qualidade, preço, propaganda e distribuição, respectivamente, da empresa i .

Assim, a equação (6-5) é uma maneira flexível de se levar em consideração

as quatro mais importantes influências sobre a participação de mercado de uma

empresa: despesas de marketing, composto de marketing, eficácia de marketing

e elasticidade de marketing. Embora isto pareça ser muita coisa, a expressão

poderia ser ainda mais refinada (não o faremos aqui) ao se considerar: 1. alocação dos recursos de marketing por territórios; 2. efeitos residuais de despesas já realizadas de marketing; e 3. efeitos sinérgicos das variáveis de decisão de marketing. 5

Previsão da empresa

A demanda de empresa descreve as vendas estimadas em níveis alternativos do seu esforço de marketing. Fica a critério da administração a escolha

de um dos níveis. 6 O nível escolhido de esforço de marketing implica um nível

9

específico de vendas, que poderá ser chamado de previsão de vendas da empresa:

A previsão de vendas da empresa é o nível esperado das vendas da empresa, baseado em um plano de marketing escolhido e em um ambiente

de marketing pressuposto.

A previsão de vendas da empresa é representada graficamente da mesma maneira que a previsão de mercado o foi na Figura 6.3 (a); considere as vendas da empresa no eixo vertical e o esforço de marketing no eixo horizontal.

Muitas vezes, o relacionamento entre a previsão da empresa e o plano de marketing da empresa é confundido. Ouve-se, frequentemente, que a empresa deve planejar seu esforço de marketing com base em sua previsão de vendas.

A seqüência previsão-plano é válida se a "previsão" significar uma estimativa da atividade econômica nacional ou se a demanda de mercado for não expansível. A seqüência não será válida, no entanto, onde a demanda de mercado for expansível, nem onde a "previsão" significar uma estimativa das vendas da empresa.

S. Para maior desenvolvimento, cf. o livro do autor, Marketing Decision Making: A Model-Building Approach (New York, Holt Rinehart & Winston, 1971). 6. A teoria de se escolher o melhor nível de esforço de marketing está descrito no

Capítulo 8. 159

M,
160

EL

ção. A previsão de vendas de uma empresa não estabelece uma base

para se decidir sobre o montante e a composição do esforço de marketing; pelo contrário, é o resultado de um pressuposto projeto de ação de marketing. A previsão de vendas deve ser encarada como uma variável dependente que é afetada, entre outras coisas, pela atividade planejada de marketing da empresa. Dois outros conceitos valem a pena ser mencionados com relação à previsão da empresa.

Uma quota de vendas é definida como a meta de vendas para uma linha de produto, para uma divisão da empresa ou para um agente da empresa. É, em primeiro lugar, um recurso administrativo para definir e estimular o esforço de vendas.

A quota de vendas determinada pela administração é obtida por meio de uma consideração conjunta da previsão da empresa e a psicologia disponível para estimular o seu alcance. Esta última consideração geralmente leva a se estabelecer quotas de vendas um pouco maiores que as vendas previstas. O outro conceito é o de orçamento de vendas.

Um orçamento de vendas é definido como uma estimativa conservadora do volume esperado de vendas e é usado principalmente para tomada de decisões de compras, produção e fluxo de capital.

O orçamento de vendas é determinado por uma consideração conjunta da previsão de vendas e da necessidade de se evitar investimento excessivo no caso de a previsão não se realizar. Esta última consideração geralmente leva a se estabelecer um orçamento de vendas ligeiramente menor do que a previsão da empresa.

Potencial da empresa

O potencial de vendas da empresa é o limite a que tende a demanda da empresa quando seu esforço de marketing aumenta em relação ao de seus concorrentes. O limite absoluto da demanda de uma empresa é, naturalmente, o potencial de mercado. Os dois igualar-se-iam se a empresa alcançasse 100% do mercado, isto é, se a empresa se tornasse monopolista. Na maioria dos casos, o potencial de vendas da empresa é menor do que o potencial de mercado, mesmo quando as despesas de marketing da empresa aumentam consideravelmente em relação

às dos concorrentes. A razão é que cada concorrente possui um grupo de compradores leais, que não reagem muito favoravelmente aos esforços das outras empresas para conquistá-los.

MÉTODOS DE SE ESTIMAR A DEMANDA CORRENTE

Estamos agora prontos para considerar os métodos práticos de se estimar a

" demanda corrente. Há dois tipos de estimativas da demanda corrente, em que

" vendedor poderá interessar-se: potencial total de mercado e potencial territorial.

" potencial total de mercado é de interesse quando um vendedor enfrenta uma decisão de introduzir um novo produto ou eliminar um já existente. Quer saber se o mercado é suficiente ou não em tamanho para justificar o produto.

Um método de se estimar o potencial de mercado é conhecido como o

método das séries em cadeia. Suponhamos que uma cervejaria esteja interessada em estimar o potencial de mercado para uma nova cerveja dietética. Uma estimativa inicial pode ser feita pelo seguinte Cálculo:

$$\frac{\text{População} \times \text{Renda pessoal discricionária per capita} \times \text{porcentagem média da renda discricionária gasta com alimentação}}{\text{por Demanda centagem média das despesas de alimentação feitas com bebidas}}$$

da nova

$$\times \text{porcentagem média das despesas com bebidas feitas com be}$$

cerveja
$$\frac{A \times \text{bedas alcoólicas} \times \text{porcentagem média das despesas com bebidas}}$$

dietética
$$\frac{\text{lco_} \times \text{a 01} \times \text{icas feitas com cerveja} \times \text{porcentagem média das despesas}}$$

com cerveja que se estima ser empregada em cerveja dietética.

Outros métodos de se estimar a demanda total são discutidos nas seções subsequentes.

Potenciais territoriais

Todas as empresas se preocupam com: 1. seleção dos mercados onde vender;

2. distribuição ótima de seu orçamento de marketing entre esses mercados; e 3.

avaliação de seu desempenho nos diferentes mercados. As bases para essas decisões encontram-se na estimativa correta do potencial de mercado dos diferentes territórios. Dois métodos principais são disponíveis. O primeiro, ou método da construção de mercado, é utilizado primordialmente pelas empresas de bens industriais. O segundo, ou método do índice de poder aquisitivo, é principalmente utilizado pelas empresas de bens de consumo.

Método de construção de mercado. O método de construção de mercado requer a identificação de todos os compradores potenciais do produto em cada mercado e a soma das compras potenciais estimadas de cada um deles. O método de construção de mercado é direto, se a pessoa tiver uma lista disponível de todos os compradores em potencial e uma boa estimativa do que cada um irá comprar. Infelizmente, em geral falta uma ou ambas as informações.

Considere o problema de mensuração de mercado, enfrentado por um fabricante de máquinas operatrizes. Suponhamos que ele deseja estimar os potenciais de mercado territoriais para uma de suas máquinas, um torno mecânico de tamanho médio para madeira. Focalizaremos nossa atenção em um de seus mercados, a área do Grande Boston.

O primeiro passo é identificar todos os compradores em potencial de tornos mecânicos na área de Boston. Os compradores domésticos podem ser excluídos, porque o torno mecânico é muito grande mesmo para uma oficina doméstica, não possuindo interesse de compra para muitos outros tipos de compradores, tais como hospitais, varejistas e agricultores. O mercado para esse torno mecânico encontra-se principalmente nos estabelecimentos manufatureiros e, mesmo assim, somente para aqueles que têm de modelar ou alargar furos em madeira como parte de suas operações.

7. Cf. Russell L. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning* (New York, Wiley-Interscience, 1970), p. 36-37 161

A empresa poderia relacionar todos os estabelecimentos manufatureiros do catálogo telefônico ou das páginas amarelas da área do Grande Boston e possam trabalhar com madeira. Depois

poderia estimar o número de tornos mecânicos que cada um poderia comprar, baseada em alguma relação com o número de tornos mecânicos por mil empregados ou o número de tornos mecânicos por um milhão de dólares de vendas. Esta seria uma tarefa árdua, especialmente se considerar que a tarefa teria de ser repetida para todos os outros mercados.

Um método mais eficiente de se estimar os potenciais de territórios mercado utiliza o Standard Industrial Classification System (SIC). O sistema foi desenvolvido pelo governo federal em conexão com o recenseamento dos fabricantes. A classificação baseia-se no produto produzido ou operação desempenhada. O Sistema SIC classifica todos os fabricantes em vinte grandes grupos: de indústrias, cada uma tendo um código de dois dígitos. Assim, # 25 é Móvel e Acessórios e # 35 é Maquinaria, exceto a elétrica. Cada grupo de indústria principal está ainda subdividido em aproximadamente 150 grupos designada por um código de três dígitos (# 251 é mobiliário doméstico e # 252 é mobiliário de escritório). Cada indústria é ainda uma vez subdividida em aproximadamente 450 categorias de produtos designadas por um código de quatro dígitos (# 2521 é mobiliário de madeira para escritório e # 2522 é mobiliário de metal para escritório).

Para cada número SIC de quatro dígitos, o recenseamento de fabricação fornece o número de estabelecimentos subclassificados pela localização, número de empregados, vendas anuais e patrimônio líquido.

Para utilizar o SIC, o fabricante de torno mecânico precisa determinar primeiramente os códigos de quatro dígitos do SIC, que representam os produtos cuja fabricação provavelmente exigirá máquinas com torno mecânico. Por exemplo, tornos mecânicos serão usados pelos fabricantes do SIC # 2511 (móvel de madeira doméstico), # 2521 (mobiliário de madeira para escritório) e assim por diante. Para ter um quadro completo de todas as indústrias de quatro dígitos de SIC que possivelmente utilizarão tornos mecânicos, ele pode usar três métodos: 1. pode observar suas vendas passadas e determinar os códigos SIC de seus clientes passados; 2. pode analisar o manual SIC e verificar todas as indústrias de quatro dígitos que a seu critério considera que terão um interesse: tornos mecânicos; 3. poderá enviar questionários a grande variedade de empresas, perguntando sobre seus interesses em tornos mecânicos para madeira.

Tão logo o fabricante de tornos mecânicos identificar as classificações SIC relevantes para seu produto, seu próximo

passo é o de determinar uma abordagem apropriada para poder estimar o número provável de tornos mecânicos que utilizado em cada fábrica. Suponha que sua experiência o leve a acreditar que as vendas a clientes industriais seja a base mais apropriada. Por exemplo, SIC # 2511, dez tornos mecânicos poderão ser empregados em cada \$ 1 milhão de valor em vendas; no SIC # 2521, cinco tornos mecânicos em cada \$ 1 milhão de vendas. Assim que o fabricante de tornos mecânicos for capaz de estabelecer a proporção entre a posse de torno mecânico em relação às vendas aos clientes industriais (ou número de empregados, patrimônio líquido ou outra coisa,

poderá voltar-se para os dados do recenseamento de fabricantes e computar o potencial de mercado.

O Quadro 6.1 mostra uma computação hipotética para a área de Boston, envolvendo dois códigos de SIC. No # 2511 (mobiliário doméstico de madeira) existem seis empresas com vendas anuais de \$ 1 milhão e duas empresas com vendas anuais de \$ 5 milhões. Além disso, estima-se que dez tornos mecânicos podem ser vendidos neste código SIC em cada \$ 1 milhão de vendas a clientes. Já que existem seis empresas com vendas anuais de \$ 1 milhão, representam \$ 6 milhões em vendas, o que é um potencial de 60 tornos mecânicos (6×10). Os outros números no quadro estão computados de forma semelhante. Somando-se as vendas estimadas para cada código SIC, parece que há um potencial de mercado para 200 tornos mecânicos na área do Grande Boston.

De forma semelhante, a empresa pode estimar o potencial de mercado para todas as outras zonas no país. Suponhamos que os potenciais de mercado para todos os mercados perfazam um total de dois mil tornos mecânicos. Neste caso, a empresa conclui que o mercado de Boston contém 10% de todo o potencial total de mercado. Sem mais nenhuma análise, isto poderá justificar o investimento, por parte da empresa, de 10% de seu esforço de marketing (força de vendas, propaganda e assim por diante) no mercado de Boston. Na prática, o fabricante de tornos mecânicos deve determinar coisas

suplementares sobre cada mercado, tais como a extensão da saturação do mercado, o número de concorrentes e a taxa de crescimento do mercado, antes de realmente decidir-se sobre o montante de recursos que distribuirá em cada um deles.

Quadro 6. 1. Método de formação de mercado usando os códigos SIC (Fabricante hipotético de torno mecânico - área de Boston.).

1	2	3	4	Número potencial de vendas de tornos mecânicos por \$1	Potencial de Vendas anuais	Número de milhão de vendas
S.I.C. (em milhões	empresas	a clientes	(1 x 2 x 3)			
2511	\$1	6	10	60	\$5	2 10 100
2521	\$1	3	5 15	\$5	1 5	25 200

Método de índices do poder aquisitivo. As empresas de bens de consumo também enfrentam o problema de se estimar os potenciais territoriais de mercado. 163

Em virtude de os seus clientes finais serem tipicamente tão numerosos, eles não podem relacionar todos os clientes em potencial e estimar suas necessidades de compra.

O método mais comumente empregado é um método de índices diretos. Suponhamos que nosso fabricante seja um laboratório. Poderá partir da pressu-

posição de que o potencial de mercado para remédios está diretamente relacionado com um único fator, tal como a população. Por exemplo, se o Estado de,

Virgínia possui 2,28% da população dos Estados Unidos, a empresa poderá imediatamente pressupor que a Virgínia seria um mercado para 2,28% do total de remédios vendidos.

Um único fator, no entanto, raramente é um indicador completo da oportunidade de vendas. Obviamente que as vendas regionais de

remédios são tarr

bém influenciadas por fatores tais como a renda per cápita e o número de K

dicos por, digamos, dez mil pessoas. Isto leva à necessidade; de desenvolver-,

um índice de fatores múltiplos em que cada fator recebe um peso específico

no índice.

Um dos mais conhecidos índices de fatores múltiplos de demanda p(

áreas e que serve a todos os fins é publicado no "Annual Survey of Buying Power

da revista Sales Management. O índice propõe-se a refletir o poder aquisitivo

relativo nos diferentes municípios e cidades do país. O índice da revista SW

Management sobre o poder aquisitivo relativo de uma área é representado por:

$$B_i = 0,5y_i + 0,3r_i + 0,2p_i$$

em que: B_i percentagem do poder aquisitivo nacional total encontrado na área L y_i percentagem da renda pessoal disponível nacional originada na área I . r_i percentagem das vendas a varejo nacional, na área L P_i , percentual da população nacional localizada na área L

Por exemplo, suponhamos que a Virgínia possua 2% da renda pessoal

ponível, 1,96% das vendas no varejo do país. e 2,28% da população dos Esta('

Unidos. O índice de poder de compra da Virgínia seria o seguinte:

$$0,5 (2) + 0,3 (1,96) + 0,2 (2,28) = 2,04$$

Isto é, espera-se que 2,04% das vendas de produtos farmacêuticos em te'

o país aconteçam na Virgínia. A revista Sales Management afirma que .-,

pesos refletem os potenciais de mercado para muitos bens de consumo que r,

são nem bens essenciais de baixo preço nem bens de luxo de alto valor. Os pena

no entanto, não podem ser considerados válidos para todos os produtos e, c.,

mente, variam quanto à sua propriedade, 'dependendo do tipo de produto (

está sendo considerado. A regressão múltipla tem sido utilizada, às vezes, P'

se encontrar os pesos dos índices.

Deve-se compreender que as estimativas de potencial de mercado 164, área e qualquer que seja a maneira pela qual tenham sido desenvolvidas, r

tem oportunidades relativas da indústria e não das oportunidades relativas da empresa. A empresa individualmente considerada teria de ajustar as estimativas de potencial de mercado pelos fatores que não foram usados no índice. A empresa deve considerar a intensidade da concorrência e suas próprias facilidades e vantagens competitivas em cada mercado, ao desenvolver seus objectivos e seus planos de marketing.

MÉTODOS PARA SE ESTIMAR A DEMANDA FUTURA

Estamos agora prontos a examinar o problema da previsão da demanda

futura de um produto. Alguns produtos ou serviços se prestam a uma fácil previsão. Os poucos casos geralmente envolvem um produto cujo nível ou tendência é razoavelmente constante e onde as relações competitivas são inexistentes

(utilidades públicas) ou estáveis (oligopólios puros). Na grande maioria de mercados, a demanda de mercado e especialmente a demanda da empresa não são estáveis de um ano para o outro e uma boa previsão torna-se um fator central para o

sucesso da empresa. Quanto mais instável a demanda, mais importante será a

exatidão da previsão e tanto mais elaborado será o procedimento da mesma.

Os métodos de previsão variam do simples ao altamente sofisticado. Muitos

aspectos técnicos saem do domínio exclusivo de especialistas. Entretanto, há

razões importantes para que a gerência de marketing tenha alguma familiaridade com os principais métodos de previsão.

Essa familiaridade é importante e necessária, a fim de se entender as limitações dos métodos correntes, bem como para descobrir se há outros métodos melhores. Além disso, a previsão é influenciada

pelo planejamento de marketing, o que exige um diálogo contínuo entre a gerência de marketing e aqueles que fazem as previsões na empresa. Este diálogo é consideravelmente útil, quando o gerente de marketing compreende as técnicas básicas da previsão.

Seis dos métodos mais importantes de previsão da demanda são discutidos a seguir. & A proliferação de métodos de previsão não

deve surpreender ninguém, dada a diversidade de produtos, as variações, na disponibilidade dos mesmos, a confiabilidade e tipos de informações e a variedade dos objectivos de previsão. Embora se discutam seis métodos, existem realmente apenas três bases

de informações para a elaboração de uma previsão. O estudioso poderá elaborar

sua previsão com base no que as pessoas dizem, no que fazem ou no que fizeram. A primeira base (o que as pessoas dizem), envolve uma determinação sistemática das opiniões dos compradores ou daquelas pessoas próximas a eles, tais como vendedores ou especialistas de fora. Engloba três métodos: 1. levantamento das intenções dos compradores; 2. composto das opiniões da força de vendas; e 3. opinião de especialistas. A formação da previsão sobre o que as pessoas fazem envolve outro método: 4. colocar o produto em teste de mercado

a fim de fornecer indicações da reação futura do comprador. A base final (o que as pessoas fizeram) envolve a análise, por meio de instrumentos matemáticos

8 Para outras classificações e discussões dos métodos de previsão, veja Forecasting Sales, National Industrial Conference Board", Business Policy Study N.I 106 (1963) e Harry Deane Wo, fe, Business Forecasting Methods (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1966). 165

e estatísticos, registros do comportamento anterior de compra, usando ou 1

análise de séries cronológicas ou 6. análise estatística da demanda.

Levantamento das intenções dos compradores

A previsão é essencialmente a arte de se antecipar o que os comprador provavelmente farão em determinado conjunto de condições. Isto sugere imi diatamente que uma fonte de informações bastante útil seria os próprios cor, pradores. O ideal seria que uma relação de todos os compradores em potenci, fosse apresentada; cada comprador seria abordado, de preferência pessoalmente e lhe seria perguntado o quanto planejaría comprar do produto mencionado den, tro de um futuro definido e sob condições determinadas. Também lhe pedirias que declarasse que proporção de suas compras seria feita em determinada err presa ou pelo menos que fatores o influenciariam na escolha entre diversos for necedores. Com esta informação a empresa teria uma base ideal para prevo suas vendas.

Infelizmente, este método tem uma série de limitações, na prática. Vam(aceitar, por enquanto, que os compradores possam ser identificados, que aceit riam dar informações válidas sobre suas intenções. O valor dessas informal seria suficiente para justificar o custo de obtê-las? No caso de bens de consurr de conveniência, tais como refrigerantes, seria proibitivo, no que se refere a ce to, fazer uma visita pessoal a cada comprador. Esta objeção é eliminada e parte, recorrendo-se a uma amostragem probabil(stica em vez de a um cen, O custo também poderá ser reduzido pela substituição da entrevista pessoal l: telefonemas ou por meio de cartas.

Os compradores declarariam suas intenções livremente? Em muitas sitt ções, os compradores não estariam dispostos a informar suas intenções de co, pras. Um funcionário do Departamento de Defesa não revelaria quantos arrr. mentos atômicos seriam comprados.

O valor desse método dependeria, em última análise, da extensão em qi os compradores formulassem claramente suas intenções e depois as realizasses As duas áreas em que os levantamentos das intenções dos compradores pro ram ser de algum valor são a de bens de consumo duráveis e a de bens de p,' dução.

Com relação aos bens de consumo duráveis importantes, tais como os a tomóveis, moradias novas, mobiliário e eletrodomésticos, diversos serviços amostragens produzem relatórios sobre as intenções de compra dos consurr dores⁹ Perguntam se o consumidor pretende ou'não comprar dentro de deto, minado período, um entre vários e diferentes bens duráveis. No passado a pergu ta geralmente era assim expressa:

9 . Os locais de cometas de informações dos consumidores incluem o Survey Reseal Center da University of Michigan, Sindlinger & Company of Norwood, The Conference Bo e a Commercial 'Credit CorDoration. Para unia discussão, veja "How Good are Consufi
166 Poil ters?", Business Week (9 de novembro de 1969), p. 108-1b.

lt,1

L Você pretende comprar um automóvel dentro dos próximos seis meses?

Sim Não Não sei

Embora a proporção de compradores de automóveis tendesse a ser maior

para aquelas pessoas que declaravam uma intenção de compra do que para aquelas que não o faziam, o desempenho da previsão estava longe de ser satisfatório.

Acreditava-se que dois problemas estavam associados com a escala simples de

intenção de compra (escala 0,1): 1. alguns consumidores que disseram que não

prete ndiam comprar tinham uma pequena probabilidade de comprar; e 2. a categoria dos "não sei" teve muitas reações. Juster sugeriu a utilização de uma

escala de probabilidade de compra, como segue:

0,00 0,10 0,20 0,30 0,40 0,50 0,60 0,70 0,80 0,90 1,00

Q Ca o C) 0 o o U > > > c CU CO M ICO
CO ICO o CU o > > o .r- N U CO

CO

o CO E :111 U) CO U) E CO o

o o o o 2:1

E CL c2. CL CI. M CU 0 Ca Z E > o o

co Q) cor CO CO

-P o o

Cr N

Q <

U)

o o

,L 12

Juster mostrou, com base numa amostragem aleatória de oitocentas famílias, que a abordagem de probabilidade de compra explicava aproximadamente duas vezes melhor a variância real das compras de automóveis do que a abordagem da intenção de compra. 'O Além dessa melhora da questão básica, os vários levantamentos também investigam o poder aquisitivo presente e futuro dos consumidores e suas expectativas sobre a economia. As diversas informações isoladas são combinadas numa medida de sensibilidade do consumidor ou numa medida de confiança do consumidor. Os produtores de bens de consumo duráveis utilizam esses índices,* na esperança de saberem de antemão as mudanças mais importantes das intenções de compras dos consumidores, a fim de que possam ajustar suas produções e planos de marketing. Esses levantamentos das intenções de compras dos consumidores têm sido úteis, embora não sejam totalmente precisos, para uma previsão a curto prazo das vendas de bens de consumo duráveis.

lo. F. Thomas Iuster, Consumer Buying Intentions and Purchase Probability, An Experiment in Survey Design, National Bureau of Economic Research, Occasional Paper n.º 99 (New York, Columbia University Press, 1966). * N. do revisor técnico: no Brasil, a empresa A. C. Nielsen elabora a cada dois meses o índice Alimentar, o índice Farma-Cosmético e o índice Bar. A Nielsen, porém, não mede intenções e sim as variações de estoques (o store-audit).

.4

167

No campo das compras industriais, o levantamento das intenções no que se refere a prédios, equipamentos e materiais, tem sido efetuado por inúmeras organizações. Os dois mais bem conhecidos levantamentos de despesas de capital são aqueles preparados pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos em colaboração com a Securities and Exchange Commission e aqueles preparados anualmente pela McGraw-Hill por meio de sua publicação Business Week. A maioria das estimativas tem permanecido dentro de uma margem de erro de 10% em relação aos resultados reais. Este é um bom resultado, considerando-se que o componente de investimento empresarial na Renda Nacional é altamente variável.

Várias empresas também julgam útil fazer seus próprios levantamentos das intenções de compra dos consumidores:

O pessoal de pesquisa de mercado da National Lead visita periodicamente uma amostra de cem empresas cuidadosamente selecionadas e entrevista o diretor de pesquisas técnicas, o gerente de vendas e o diretor de compras, respectivamente. Perguntam ao diretor de pesquisas técnicas sobre a taxa de uso de titânio nos diversos produtos fabricados; ao gerente de vendas sobre a previsão de vendas dos produtos da empresa que incorporam titânio e ao diretor de compras sobre a quantidade total de titânio que sua empresa planeia comprar em relação às compras passadas. Com base nessas entrevistas e em informações suplementares, o departamento de pesquisa de mercado da National faz a estimativa da demanda de mercado para o titânio e prepara a ---previsão otimista- e a ---previsão conservadora-.¹ Há também benefícios indiretos. Os analistas da National Lead ficam, falando sobre novos desenvolvimentos de produtos e novas idéias, que não ficam claros através de informações publicados. Suas visitas também promovem a imagem da National como uma empresa que se preocupa com as necessidades de seus consumidores. Outra vantagem deste método é a de fornecer outras estimativas para várias indústrias e zonas, no processo de composição de uma estimativa agregada.

Em resumo, a adequação do método de levantamento das intenções & compradores aumenta quando: 1. os compradores são poucos; 2. o custo para atingi-los eficazmente é baixo; 3. suas intenções são claras; 4. seguem suas intenções; e 5. estão dispostos a revelá-las. Como resultado, é de valor para os produtores industriais, para os bens de consumo duráveis, para as compras de produto, em que se exige um planejamento antecipado e para novos produtos para os quais não existem dados históricos.

Composto da opinião da força de vendas

Onde for impraticável fazer-se perguntas diretas a compradores, a empresa poderá solitar a seus vendedores as estimativas. Um exemplo disso é a Penrisal Chemicals Corporation:

Em agosto, o pessoal de vendas de campo recebe um formulário a fim de preparar sua previsão de venda para o próximo ano. Cartões individuais são preparados para cada produto vendido, para cada cliente mais importante, mostrando a quantidade entregue nos seis meses anteriores. Cada formulário contém espaço para que o praticista coloque suas previsões para o ano seguinte. Formulários adicionais também são fornecidos para aqueles clientes que, muito embora não tenham adquirido 168 11. Ad.pt.d. de Forecasting Sales, p. 31-32.

nada nos seis meses anteriores, eram clientes no ano passado. Finalmente, são fornecidos formulários em branco para a preparação de previsões de vendas para novos clientes. Os vendedores preenchem seus formulários (na base de preços actuais), utilizando seus próprios julgamentos; em algumas divisões, são capazes de fundamentar suas previsões pela obtenção de estimativas de compra de seus clientes. 12

Poucas empresas utilizam as estimativas de seus vendedores sem alguns ajustes. Em primeiro lugar, porque os vendedores podem ser observadores tendenciosos. Um vendedor pode ser pessimista ou otimista, ou oscilar de um extremo ao outro, em virtude de um recente fracasso ou sucesso de vendas. Além disso, geralmente não está a par dos mais importantes acontecimentos econômicos e dos planos de marketing de uma empresa, que irão moldar as vendas futuras em sua zona. Poderá subestimar a demanda, ocasião em que a empresa estabelecerá uma quota baixa de vendas. Poderá não ter o tempo ou a preocupação de preparar estimativas cuidadosas.

A luz desses fatores desabonadores, por que se utilizam, então, as estimativas dos vendedores? Existe a possibilidade de que os erros para mais ou para menos se anulem, deixando uma boa previsão ou, então, pode-se reconhecer uma tendência consistente na previsão de um vendedor e corrigi-la, antes de agregá-la à previsão de vendas da empresa, podendo este mesmo fato ocorrer com todos os vendedores.

A empresa poderá fornecer certa ajuda e incentivo aos vendedores para encorajá-los a uma melhor estimativa. Cada vendedor pode receber o registro de suas previsões anteriores, comparadas com suas vendas reais e, também, um conjunto das pressuposições da empresa sobre as tendências dos negócios. Algumas empresas farão um resumo dos relatórios individuais de previsão e os distribuirá

a todos os vendedores. A tendência dos vendedores de produzirem estimativas

ultraconservadoras, a fim de manterem baixas suas cotas de vendas, pode ser contrabalançada baseando-se as despesas de propaganda e promoção por zonas nas estimativas dos vendedores.

Pressupondo-se que essas tendências parcializantes possam ser calculadas,

um elevado número de benefícios pode ser obtido pelo envolvimento da força

de vendas nas previsões. Estando mais próximos dos clientes, os vendedores

poderão ter mais conhecimento ou melhor compreensão das tendências em desenvolvimento do que qualquer outro grupo. Isto é especialmente provável nos casos

em que o produto é bastante técnico e sujeito a mudanças tecnológicas. Em segundo lugar, por causa de sua participação no

processo de previsão, o vendedor poderá ter maior confiança na quota de vendas derivada dessa previsão e isto poderá

aumentar seu incentivo para alcançá-la. Finalmente, um procedimento de previsão

bem fundamentada resulta em estimativas desdobradas por produto, zona, cliente e vendedor.

Resumindo, a conveniência do método do composto de opinião da força de

vendas aumenta à medida que: 1. provavelmente os vendedores são a melhor fonte de informações; 2. os vendedores cooperam; 3. os vendedores não são tendentes. 12. Idem, ibidem, p. 25 169

à.

41. IL ciosos ou suas falhas podem ser corrigidos; e 4. existem benefícios colaterais da participação dos vendedores no procedimento.

Opinião de especialista

Outro método de previsão envolve a consulta a pessoas bem informadas, que não os compradores ou os vendedores da empresa, tais como os distribuidores ou especialistas externos.

As empresas automobilísticas solicitam estimativas de vendas diretamente de seus revendedores. Essas estimativas estão sujeitas às mesmas qualidades e de feitos das estimativas dos vendedores; assim como os vendedores, os distribuidores poderão não dar a necessária atenção para uma estimativa

cuidadosa; suas perspectivas com relação aos negócios e às condições futuras poderão ser muito estreitas, e poderão fornecer estimativas tendenciosas a fim de conseguirem alguma vantagem imediata.

As empresas também ouvem os especialistas externos para a determinação da demanda futura. Isto acontece quando a empresa utiliza ou adquire previsões económicas gerais ou previsões setoriais, preparadas fora da empresa. Isto também acontece quando a empresa contrata um conjunto de especialistas para prever a probabilidade de ocorrer um evento, como uma nova tecnologia ou uma modificação nas condições dos negócios. Há pelo menos três maneiras de se extrair o conhecimento conjunto de um grupo de especialistas. Poderão reunir uma comissão e fornecer uma estimativa do grupo (método de discussão em grupo). Poderão fornecer suas estimativas em separado a um líder do projeto que então as elabora numa estimativa única (método de combinação das estimativas individuais). Poderão fornecer estimativas individuais e suposições que são revistas pelo líder do projeto, revisadas e seguidas de um segundo turno de estimativas individuais, um terceiro turno e assim por diante (Método Delphi). O terceiro método está-se tornando cada vez mais popular para o desenvolvimento de mercado e de estimativas de produtos novos. 1 3

Uma variante interessante do método de opinião do especialista é utilizada pela Lockheed Aircraft Corporation. Um grupo de executivos da Lockheed assume o papel de diferentes e importantes clientes e, de forma exaustiva, avalia a oferta da empresa em relação à concorrência. Uma decisão do que e onde comprar é feita para cada cliente. As compras da Lockheed são totalizadas e reconciliadas com a previsão estatística, resultando na previsão de vendas da firma.

A utilização de opiniões de especialistas tem as seguintes vantagens: 1. as previsões podem ser realizadas com relativa rapidez e baixo custo; 2. pontos de vista diferentes são trazidos e equilibrados no processo; e 3. poderá não haver nenhuma alternativa se os dados básicos forem esparsos ou inexistentes. As des. vantagens básicas são: 1. as opiniões são geralmente menos satisfatórias que os fatos reais; 2. a responsabilidade se dispersa e às boas e más estimativas são dados pesos iguais; e 3. o método é geralmente de maior confiança para as previssões

13. Cf. Roger j. Best, "An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making", Journal of Marketing Research (novembro de 1974), p. 447-52.

agregadas do que para o desenvolvimento de divisões por territórios, grupos de clientes ou produto.

Método de teste de mercado

A utilidade de opiniões, seja a dos compradores, vendedores ou de outros especialistas, depende do custo, disponibilidade e confiabilidade nesse tipo de informações. Nos casos em que os compradores não planejam cuidadosamente suas compras ou são muito irregulares na realização de suas intenções, ou quando os especialistas não são bons previsores, é desejável que se realize um teste de mercado a respeito do comportamento provável. Um teste direto de mercado é especialmente desejável na previsão de vendas de um novo produto ou as vendas prováveis de um produto existente, em um novo canal de distribuição ou zona. Onde se deseja uma previsão a curto prazo da reação provável do comprador, a

1 4

resposta ideal geralmente é a de um teste de mercado em pequena escala.

Análise de séries cronológicas

Como uma alternativa para os levantamentos ou testes de mercados dispendiosos, algumas empresas preparam suas previsões com base em análises estatístico-matemáticas de dados históricos. A lógica subjacente é que os dados históricos são uma expressão de relações causais reais que podem ser reveladas por meio

de análises quantitativas. Podem ser utilizadas para se prever vendas futuras.

Assim, a previsão torna-se um exercício de hábil manuseio com coisas passadas.

Uma série cronológica das vendas de um produto pode ser analisada em quatro grandes componentes temporais.

O primeiro componente, tendência (T), é o resultado dos

progressos básicos

na população, formação de capital e tecnologia. Se a tendência se tornar estatisticamente significativa, isto é, se possuir suficiente consistência para afastar a noção de que é um produto do acaso, então torna-se de importância central na preparação de uma previsão a longo prazo.

O segundo componente, ciclo (C), é visto no movimento ondulatório de vendas. Falando-se adequadamente, um ciclo existe quando a série cronológica

mostra uma ondulação de amplitude e periodicidade razoavelmente constante.

Alguns ou mesmo quase nenhum dos tipos de negócios apresentam um comportamento puramente cíclico nesse sentido. Alguns, como a construção de moradias,

vendas de porcos e vendas de lingotes de ferro, apresentam um comportamento

aproximadamente cíclico. Muitas séries de vendas são afetadas por mudanças no

nível geral das atividades econômicas, que tende a ser, de certo modo, periódica.

O isolamento do componente cíclico pode ser útil na previsão de médio prazo.' 5

O terceiro componente, estação do ano (S), refere-se a um consistente padrão de movimentos de vendas no período de um ano. Embora o termo "estação

14. O teste de marketing é discutido no Capítulo 10.

1 S. A metodologia mais cuidadosa para se isolar e estudar os movimentos cíclicos é

aquela desenvolvida pelo National Bureau of Economic Research. Arthur F. Burns e Wesley

C. Mitchell, *Measuring Business Cycles* (New York, National Bureau of Economic Research, 1946).

71

do ano" sugira um padrão trimestral distinto, induzido pelas mudanças na temperatura, é mais amplamente usado para descrever algum padrão de vendas que se repete por hora, semanal, mensal ou trimestralmente. O componente de estação do ano pode-se relacionar a fatores climáticos, feriados e/ou ocasiões especiais (liquidações, descontos etc.). O padrão sazonal fornece ao estudioso uma norma para prever vendas a curto prazo.

O quarto componente, acontecimentos erráticos (E), inclui greves, nevascas, modas, tumultos, incêndios, temores de guerra,

---guerra- de preços e outros dis túrbios. Esses componentes erráticos têm o efeito de obscurecer os componentes mais sistemáticos. O problema é resolvido iniciando-se a série cronológica com ruído e separando-se as forças sistemáticas subjacentes das erráticas.

A análise clássica das "séries cronológicas" envolve procedimentos para se decompor as séries originais de vendas (Y) nos componentes T, C, S e E. De acordo com um modelo, eles interagem linearmente, isto é, $Y = T + C + S + E$; de acordo com outro modelo, interagem multiplicativamente, isto é, $Y = T \cdot C \cdot S \cdot E$. O modelo multiplicativo aceita o pressuposto mais realista de que os efeitos das estações do ano e os cíclicos são proporcionais ao nível de tendência das vendas. T é considerado em valores absolutos e C, S e E são considerados como porcentagens.

Aqui não é o lugar para se descrever a metodologia para se decompor uma série cronológica. Os procedimentos estão incluídos nos livros-texto de estatística. O cuidado principal é contra a extrapolação mecânica. A previsão não é simplesmente uma questão de se reunir os componentes sistemáticos, porém, um ato criativo e subsequente em si mesmo. As forças sistemáticas essenciais das vendas das passadas poderão sofrer inúmeras modificações. Qualquer dos três componentes pode tomar uma forma diferente no futuro; a tendência passada poderá ser alterada pelo aparecimento de um produto concorrente; o padrão cíclico pode ser alterado por novas políticas governamentais anticíclicas; o padrão sazonal pode ser alterado por novas políticas anti-sazonais da empresa. Uma extrapolação mecânica ignora os planos de marketing, cujo efeito terá de ser levado em conta na previsão final. O impacto de possíveis fatores erráticos pode ser minimizado pela preparação de previsões otimistas, pessimistas e mais prováveis. A amplitude da margem de erro de previsão transmite à administração uma percepção sobre a confiança que pode depositar na previsão mais provável.

Para uma empresa com uma linha de produtos de centenas de itens e que deseja produzir previsões eficazes econômicas a curto prazo, dispõe-se uma nova técnica de série cronológica chamada de ponderação exponencial. Em sua forma mais simples, a ponderação exponencial exige apenas três informações: as vendas reais desse período, Q_t ; as vendas ponderadas nesse período Q_t ; e um coeficiente de ponderação, a . A previsão de vendas para o próximo período de vendas será:

N. do revisor técnico: cf. capítulo "Série de Tempos" do livro

Estatística Aplicada, de J. J. Fonseca, G. L. Toledo e G. T. Martins (São Paulo, Atlas, 1976).

16. Cf. F. E. Croxton e D. T. Cowden, Practical Business Statistics, 3.1 ed., Caps. 28 a

31 (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1960). Para programas de computadores, cf. Julius

Shiskin, Electronic Computers and Business Indicators (New York, National Bureau of Economic Research, 1957).

Para uma aplicação cf. Robert L. McLaughlin, "The Breakthrough in

Sales Forecasting", Journal of Marketing (abril de 1963), p. 46-54.

$$Q_{t+1} = aQ_t + (1-a)\hat{a}_t \quad (6-7)$$

em que:

$\hat{a}_{t+1}$ = previsão de vendas para o próximo período
 a = coeficiente de ponderação, em que $0 < a < 1$
 Q_t = vendas normais

$\hat{a}_t$ = vendas ponderadas

Suponhamos que o coeficiente de ponderação seja 0,4, as vendas normais sejam \$ 50.000 e as vendas ponderadas sejam \$ 40.000. Então a previsão de vendas será:

$$\hat{a}_{t+1} = 0,4 (\$ 50.000) + 0,6 (\$ 40.000) = \$ 44.000$$

Em outras palavras, a previsão de vendas está sempre entre (ou num extremo de) as vendas normais e as vendas ponderadas. A influência relativa das vendas normais e ponderadas depende do coeficiente de ponderação, sendo aqui de 0,4. Assim, a previsão de vendas "persegue" as vendas reais.

Para cada um de seus produtos, a empresa determina um nível inicial de vendas ponderadas e um coeficiente de ponderação. O nível inicial de vendas ponderadas pode ser simplesmente a média de vendas nos últimos períodos. O coeficiente de ponderação, por outro lado, é fornecido por um teste de tentativas e erros dos diferentes coeficientes de ponderação entre 0 e 1, para encontrar aquela que melhor se encaixe nas vendas passadas. O método pode ser ainda aperfeiçoado a ponto de apresentar os fatores de sazonalidade e de tendências, pela adição de mais duas constantes.' 7

J Análise estatística da demanda

As análises de séries cronológicas tratam das vendas passadas e futuras como uma função de tempo, em vez de quaisquer fatores

reais de demanda. Seu uso principal é nos mercados em que os fatores de demanda subjacentes permanecem estáveis com o tempo. Onde isto não acontecer, seria mais adequado tentar descobrir-se a relação direta entre fatores de demanda e vendas.

Inúmeros fatores reais, naturalmente, afetam as vendas de qualquer produto. As análises estatísticas da demanda são uma tentativa, não para se obter um conjunto completo de fatores, porém, para se descobrir os fatores mais importantes, na esperança de que expliquem uma quantidade significativa das variações de vendas. Os fatores mais comumente utilizados e analisados são os preços, a renda, a população e a propaganda.

O procedimento consiste em expressar-se as vendas (Y) como uma variável dependente e tentar explicar as variações de vendas como um resultado da variação em um número de variáveis independentes da demanda $X_1, X_2 \dots X_n$; isto é:

$$y = f(X_1, X_2 \dots X_n) \quad (6-8)$$

17. Cf. Peter R. Winters, "Forecasting Sales by Exponentially Weighted Moving Averages", Management Science (abril de 1960), p. 324-42 ou Robert G. Brown, Smoothing Forecasting and Prediction of Discrete Time Series (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963). 173

Por exemplo, a Palda descobriu que a seguinte equação de demanda proporciona um bom quadro das vendas de Lydia Pinkham's Vegetable Compound entre os anos de 1908 e 1960:

$Y = 3649 + 0,665X_1 + 1180 \log X_2 + 774X_3 + 32X_4 - 2,83X_5$ em que:

y = vendas anuais em milhares de dólares

X_1 = vendas anuais (um ano atrasado) em milhares de dólares

X_2 despesas anuais de propaganda em milhares de dólares

X_3 uma variável clummy, tomando-se o valor de 1 entre 1908-1925 e 0 1926 em diante

X_4 ano (1908 = 0, 1909 = 1 e assim por diante)

X_5 renda pessoal disponível em bilhões de dólares actuais.

As cinco variáveis independentes da direita ajudaram a justificar 94% da variação anual das vendas da Lydia Pinkham's Vegetable Compound, entre 1908 e 1960. Para usá-la como uma equação de previsão de vendas para 1961, seria necessário

inserir-se dados para as cinco variáveis independentes. As vendas em 1960 devem ser colocadas em X_1 , o logaritmo das despesas planejadas de propaganda da empresa em 1961 deve ser colocado em X_2 , O deve ser colocado em X_3 , o ano numerado correspondente a 1961 deve ser colocado em X_4 e a renda pessoal disponível estimada para 1961 deve ser colocada em X_5 . O resultado da multi. plicação desses números pelos respectivos coeficientes e a posterior soma deles dá-nós a previsão de vendas (Y) para 1961.

Basicamente, as equações da demanda são derivadas da tentativa de "enquadrar" a melhor equação aos dados históricos ou de referência cruzada. Os coeficientes da equação são estimados de acordo com o critério dos mínimos quadrados. De acordo com esse critério, a melhor equação é uma que minimize a soma do quadrado dos desvios das observações reais das previstas. A equação poder@ ser derivada pelo uso de fórmulas padronizadas. Quanto mais próximo for o enquadramento, tanto mais útil será a equação, todas as outras coisas permanecem do iguais.

Com o advento de computadores altamente velozes, a análise estatística da demanda está-se tornando uma abordagem cada vez mais popular na previsão. O usuário, no entanto, deve tomar cuidado com cinco problemas que poderão diminuir a validade da utilidade de qualquer equação estatística da demanda: 1. número reduzido de observações; 2. alta correlação entre as variáveis independentes; 3. violação da hipótese normal de distribuição; 4. causação recíproca; e 5. emergência de novos fatores não considerados. 19

sumARIO

Nenhuma empresa pode conduzir com êxito seus negócios sem tentar medir o tamanho real dos mercados, presentes e futuros. As medidas quantitativas são essenciais para a análise

18. Kristian S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effects* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1964), p. 67-68.

Para posterior discussão, cf. o livro do autor, *Marketing Decision Making: A Model*.

174 - Building Approach (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971), p. 596-602.

da oportunidade de mercado, o planejamento dos programas de marketing e o controle do

e esforço de marketing. A empresa poderá realizar várias

mensurações da demanda, variando quanto ao nível da agregação do produto dimensão de tempo e dimensão de espaço. Em todos seus estudos, no entanto, a empresa deve ser clara sobre seus conceitos de mensuração da demanda, especialmente a distinção entre demanda de mercado e demanda da empresa e os conceitos corolários das previsões e dos potenciais.

A demanda normal pode ser estimada para o mercado como um todo ou para vários territórios. Neste último caso, o método de construção de mercado é comumente utilizado para os bens de produção e o índice do poder aquisitivo é comumente usado para os bens de consumo. Para estimar-se a demanda futura, a empresa poderá utilizar uma ou várias combinações de pelo menos seis diferentes métodos de previsão: levantamentos das intenções de compra, estimativas das forças de vendas, opiniões de especialistas, testes de mercado, análises de séries cronológicas ou análise estatística da demanda. Esses métodos variam nas suas adequações com o propósito das previsões, o tipo do produto e a disponibilidade e com fiança nos dados.²⁰

QUESTÕES E PROBLEMAS

1. Dois especialistas de previsão trabalhando para o mesmo fabricante de automóveis chegaram a estimativas substancialmente diferentes sobre a demanda do ano seguinte. Esta variação implica que a previsão seja nada mais do que formulação de hipóteses?

2. Um fabricante de equipamento gráfico faz uma estimativa de vendas pedindo primeiramente aos gerentes distritais de vendas previsões distritais. Descreva como essas previsões iniciais podem ser aperfeiçoadas em níveis mais altos da empresa para se atingir

uma previsão final e global da empresa.

3. Uma empresa de bebidas deseja utilizar a regressão múltipla para determinar que fatores

explicam as variações de estado a estado no consumo de refrescos.

a) Que variáveis independentes devem ser testadas?

b) Se a equação de regressão adaptada ---explica" a maioria das variações de vendas, de

estado a estado, conclui-se que é um dispositivo bom para indicar um relativo potencial de mercado estadual?

4. Um fabricante de produtos para cabelo feminino (para permanentes domésticas, lavagens

de cabelo, xampus etc.) queria determinar o potencial de mercado relativo para seus produtos em cada município dos Estados Unidos. Que três ou quatro fatores terão maior probabilidade de pertencer a um índice de pesos em potencial? Comente.

S. Um pesquisador de mercado procurou uma equação de regressão múltipla para explicar as vendas passadas de uma indústria. Os dados válidos sobre as variáveis dependentes e independentes iam apenas até cinco anos atrás. Montar a seguinte equação:

$$Y = 5,241 + 31X_1 + 12X_2 + 50X_3$$

em que:

Y = vendas em milhares de dólares

X₁ = renda pessoal disponível nos Estados Unidos em bilhões de dólares

X₂ = população dos Estados Unidos em milhões de lares

X₃ = tempo, em anos (1960=0)

20. Para leitura posterior sobre os métodos contemporâneos de análise da demanda, cf. G. David Hughes, *Demand Analysis for Marketing Decisions* (Hornewood, Richard D. Irwin, 1973). 175

O pesquisador ficou satisfeito em descobrir que essa equação representava 98% das v,

riações anuais nas vendas da indústria. Relacione quaisquer objeções que você teria quant

à utilização dessa equação na previsão das vendas futuras.

6. Uma empresa química deseja estimar a demanda por enxofre para o próximo ano. Uma da

muitas aplicações do enxofre é na fabricação de ácido sulfúrico. Por sua vez, o ácido su

fúrico é utilizado no polimento de carros novos. Automaker C é um cliente deste fabr

cante. Explique os relacionamentos que deverão ser considerados desde a produção de ne

vos carros para a Automaker C até seu impacto nas vendas de enxofre da empresa.

7. Suponha que as vendas passadas de uma empresa sejam: 10, 12, 15, 12, 11, 13, 18, 20

O especialista de p .Levisão da empresa usa uma equação de ponderação exponencial cola

a = 0,4 e o inicial $Q_t = 10$. Estime as vendas exponenciais ponderadas que teriam sido pre

vistas a partir do terceiro período.

8. Um fabricante de automóveis está tentando desenvolver uma previsão de vendas para 1

próximo ano. O especialista em previsão da empresa estimou a demanda para seis coin

binações diferentes de estratégia de ambiente:

Previsões de vendas

	alto orçamento	médio orçamento	baixo orçamento	de	de	de
Marketing	Marketing	Ma-rketing				
Depressão	15	12	10			
Normal	20	16	14			

Ele acredita que há uma probabilidade de 0,20 de depressão e uma probabilidade de 0,80 de tempos normais. Acredita também que as probabilidades de um orçamento de marketing da empresa do tipo baixo, médio e alto sejam de 0,30, 0,50 e 0,20 respectivamente. Como poderá ele chegar a uma previsão de ponto único? Que hipóteses estão sendo consideradas?

176

Planejamento do Programa de Marketing

Segmentação e Definição de Objetivos do Mercado

Nunca siga a multidão. Bernard M. Baruch

A análise dos segmentos de mercado encontra-se no âmago da estratégia

de marketing, pois a estratégia de marketing envolve duas idéias básicas. A primeira é a seleção de mercados-alvo. Este problema será considerado neste capítulo.

A segunda é o desenvolvimento de eficazes programas de marketing com a finalidade de ganharem esses mercados-alvo. Isto será considerado no capítulo seguinte.

ANALISE LOGICA PARA A SEGMENTAÇÃO

DE MERCADO

Toda empresa deve determinar não apenas quais necessidades servir - mas

também as necessidades de quem servir. A maior parte dos mercados é grande

demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado.

Precisa-se de alguma delimitação do mercado, não só por causa da eficiência, mas também por causa da limitação de recursos. Este é o problema de se seleccionar os mercados-alvo.

Os mercados variam no seu grau de heterogeneidade. Em um extremo, há mercados compostos de compradores que são muito semelhantes em seus desejos, exigências e reações às influências de marketing. Por exemplo, suponhamos que todos os compradores de sal quisessem comprar a mesma quantidade todos os meses e quisessem a embalagem mais simples pelo menor preço. Tal mercado, seria homogêneo e vender a ele seria razoavelmente simples. As ofertas no mercado por parte dos concorrentes provavelmente seriam muito semelhantes.

No outro extremo encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades e/ou quantidades substanciais de produtos diferentes. Por exemplo, compradores de mobílias estão procurando novos estilos, tamanhos, cores, materiais e preços. Tal mercado é heterogêneo. É constituído de grupos

UM

41

de clientes com diferentes necessidades de compra e interesses. Esses grupos são chamados de segmentos de mercado.

Em um mercado heterogêneo, o especialista em marketing possui três opções de objectivos:

1 . Pode introduzir apenas um produto, na esperança de conseguir que maior

número possível de pessoas o deseje e o compre. Chamamos a isso de marketing

não diferenciado. 2. Poderá ir atrás de específico segmento de mercado e desenvolver para eles o produto ideal. Chamamos a isso de marketing concentrado.

3. Poderá introduzir diversas versões do produto, cada uma apelando para um grupo diferente. Chamamos a isso de marketing diferenciado.

Assim, a determinação dos segmentos de mercado e a determinação

dos objectivos de mercado são questões separadas. A segmentação de mercado é o processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compras. Objectivo de mercado é a decisão da empresa com relação a que segmentos de mercado atender.

Como ilustração, suponhamos uma empresa que queira entrar num mercado específico, que parece atraente baseado na mensuração e previsão da demanda. A empresa entrevista uma amostra de clientes e pede que declarem os atributos (tais como qualidade, preço, estilo e serviço) que consideram importantes na compra do produto. Suponhamos que aponte'm dois atributos, X e Y. Cada consumidor responde também à pergunta onde gostaria que sua marca ideal ou preferida estivesse situada quanto aos dois atributos. As preferências resultantes podem ser marcadas como pontos no espaço do produto. Serão distribuídos de acordo com um dos três modelos mostrados na Figura 7.1.

1. Preferências homogêneas. A figura 7.1 A apresenta um mercado em que todos

os consumidores possuem a grosso modo as mesmas preferências. O mercado

não mostra segmentos naturais, pelo menos quanto aos dois atributos. Poderíamos prever que as marcas existentes seriam semelhantes e localizadas no

centro das preferências. 2. Preferências difusas. No outro extremo, as preferências dos consumidores

podem estar razoável e equilibradamente espalhadas por todo o espaço e sem

nenhuma concentração (Figura 7.1 B). Os consumidores simplesmente diferem

bastante no que desejam com relação ao produto. Se uma marca existe no

mercado, é provável que esteja posicionada no meio, porque, então, apelaria

para a maioria das pessoas. Uma marca no centro minimizaria a soma total da

insatisfação dos consumidores. Se um concorrente entrasse no mercado, poderia localizar-se próximo da primeira marca e se engajar numa luta total pelo

mercado. Esta é a situação típica no mercado político em que dois candidatos

vão ao meio do caminho para obterem o maior número de votos possível. A

outra escolha é para o concorrente localizar-se em algum canto a fim de conseguir a verdadeira lealdade de um grupo de clientes que não está satisfeito com

a marca central. Se houver várias marcas no mercado é provável

que eventual.

mente irão posicionar-se razoável e equilibradamente por todo o espaço e mostrarão diferenças reais, a fim de se enquadrarem nas diferenças de preferências

dos consumidores. 3. Preferências conglomeradas. Uma possibilidade intermediária é o aparecimento

de conglomerados distintos de preferências (Figura 7.1 C). Poderão ser chamadas

de segmentos naturais de mercado. A primeira empresa a entrar nesse mercado

terá três opções: 1. Poderá posicionar-se no centro, esperando atrair todos os

178

grupos (marketing não diferenciado); 2. poderá posicionar-se no maior segmento

de mercado (marketing concentrado); 3. poderá desenvolver inúmeras marcas,

cada uma posicionada em um diferente segmento (marketing diferenciado).

Realmente, se desenvolvesse apenas uma única marca, a concorrência apareceria

e introduziria as marcas em outros segmentos.

o o o

41

Atributo X Atributo X

A. Preferências B. Preferências Homogêneas Difusas

Atributo X

C. Preferências Conglomeradas

Figura 7. 1. Padrões básicos de preferências de mercado.

Assim, quando uma empresa considera entrar num mercado, deve tomar algumas medidas. Primeiramente, deve determinar aqueles atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercado distintos. Em segundo lugar, deve determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado. Em terceiro lugar, deve determinar como as marcas existentes estão posicionadas no mercado. Quarto, deve procurar as oportunidades, constituídas de segmentos de mercado que não estão sendo servidos ou que estão sendo servidos inadequadamente pelas marcas existentes. Em quinto lugar, deve determinar as características correlatas de segmentos atraentes, tais como suas características geográficas, demográficas e psicográficas, porque sugerem métodos eficientes de acesso a esses segmentos.

Precisamos ainda definir os segmentos atraentes. O mero fato de que um segmento de mercado não está sendo servido ou que está, porém, de maneira pobre, não é suficiente. Devemos considerar três condições adicionais.

Exigências para segmentação eficaz

A primeira condição é a mensurabilidade, o grau existente de informação

ou que possa ser conseguido, sobre as características específicas do comprador.

Infelizmente, muitas características sugestivas não são passíveis de fácil mensuração. Portanto, é difícil medir-se o número respectivo de compradores de automóveis que são motivados primariamente por considerações de economia versus status versus qualidade.

179

A segunda condição é a acessibilidade, o grau em que a empresa pode, eficazmente, focalizar seus esforços de marketing nos segmentos escolhidos. Isto não é possível com todas as variáveis de segmentação. Seria ótimo se a propaganda pudesse ser principalmente dirigida aos líderes de opinião, mas seus hábi

tos de mídia nem sempre são distintos daqueles seguidores de opinião.

A terceira condição é a substancialidade, o grau em que os segmentos são grandes e/ou suficientemente lucrativos para serem considerados um objectivo distinto de marketing. Um segmento deve ser a menor unidade para a qual seja prático desenvolver um programa separado de marketing. O marketing segmentar é dispendioso, como logo veremos. Não seria lucrativo, por exemplo, para um fabricante de automóveis desenvolver um carro especial para anões.

Benefícios de segmentação

A segmentação é um conceito de marketing relativamente recente e revolucionário. Antigamente, muitas empresas consideravam a chave para o lucro como sendo o desenvolvimento de uma única marca que fosse produzida em massa, distribuída em massa e promovida junto à massa. Isto levaria a custos e preços mais baixos e, dessa forma, criaria um maior mercado em potencial. A empresa não reconheceria variações de preferência e tentaria levar todo mundo no mercado a desejar o que produzisse.

A medida que a concorrência se intensificou, os preços caíram e os ganhos dos vendedores declinaram. Os vendedores não tinham muito controle sobre o preço por causa da semelhança de seus produtos. Neste estágio, alguns vendedores começaram a reconhecer o valor potencial da diferenciação de produto, isto é, a introdução de aspectos diferenciais, qualidade, estilo ou imagem em suas marcas como base para obterem vantagem competitiva. Isto levou a uma proliferação de tamanhos, modelos, opções e outras características. É importante reconhecer-se, todavia, que as variações de produtos não eram baseadas numa análise dos segmentos naturais de mercado.

A segmentação de mercado, a ideia mais recente para dirigir a estratégia de marketing, não começa distinguindo as possibilidades do produto, mas distinguindo os grupos de clientes. A segmentação de mercado é a subdivisão de um mercado em subconjuntos distintos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser seleccionado como um objectivo de mercado, para ser alcançado com um composto de marketing distinto. O poder deste conceito é que numa época de intensa concorrência pelo mercado de massa, vendedores individuais poderão prosperar, por meio do desenvolvimento de marcas para segmentos específicos de mercado, cujas necessidades, não estão sendo completamente satisfeitas pelas ofertas do mercado de massa.

O vendedor que está alerta às necessidades dos diferentes segmentos de mercado poderá ganhar de três maneiras. Primeiramente, está em melhor posição para verificar e comparar as oportunidades de marketing. Pode examinar as necessidades de cada segmento em confronto com as ofertas actuais dos concorrentes e determinar o grau de satisfação dos consumidores. Os segmentos com

níveis relativamente baixos de satisfação das ofertas actuais podem representar excelentes oportunidades de marketing.

Em segundo lugar, o vendedor poderá fazer melhores ajustes de seu produto e dos apelos de marketing. Em vez de um programa de marketing dirigido a todos os compradores em potencial (abordagem do "chumbo fino") o vendedor pode criar programas separados para satisfazer as necessidades de diferentes consumidores (abordagem do "chumbo grosso").

Em terceiro lugar, o vendedor pode desenvolver programas e orçamentos de marketing baseados numa ideia mais clara sobre as características de segmentos específicos de mercado. Poderá distribuir fundos de forma mais eficaz, a fim de conseguir os efeitos desejados em diferentes partes do mercado.

BASES PARA A SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS

Em nossa mais recente ilustração, usamos as diferenças nas preferências ou reacções dos consumidores como base para a segmentação de mercado. Esta é uma base altamente orientada para mercado para segmentação porque é dirigida para as diferenças nas necessidades dos consumidores. Permanece ainda a questão do acesso a qualquer segmento escolhido. Sob as melhores circunstâncias, o segmento comprador é distinguido não apenas por claras preferências, mas também por hábitos demográficos associados aos de mídia. Portanto, se as pessoas que desejam comprar grandes e dispendiosos carros são também aquelas que se encontram nas faixas mais altas de renda e idade, fica mais fácil identificar quantas pessoas fazem

parte deste segmento, onde se localizam e seus hábitos de mídia.

Em outras circunstâncias, entretanto, os especialistas em marketing dividem

mercado em segmentos, baseados diretamente em variáveis geográficas, demográficas ou psicográficas. Uma empresa poderá decidir produzir roupas para adoles

centes, outra, para adultos. A idade é utilizada como a variável de segmentação,

embora a idade subjacente seja a diferença na preferência de roupas. Outra empresa pode decidir produzir cerveja que apelará aos grandes consumidores. O índice

consumo do produto torna-se, assim, a variável de segmentação, embora o sucesso da empresa no mercado "grandes consumidores" dependa da identificação

algumas características básicas entre os grandes consumidores de cerveja para os

-ais apelará.

Uma boa segmentação geralmente envolve a divisão do mercado por uma sucessão de variáveis. Suponhamos que uma empresa aérea esteja interessada em

atrair aqueles que não andam de avião (variável de segmentação: status de usuário)

1). Aqueles que não andam de avião são aqueles que têm medo de andar de

avião, aqueles que são indiferentes e aqueles que se sentem confiantes quanto a andar de avião (variável de segmentação: atitude).

Entre aqueles que se sentem confiantes quanto a andar de avião, encontram-se aqueles com rendas mais elevadas,

abrindo a possibilidade de andar de avião (variável de segmentação: renda). A empresa

-ela poderá decidir considerar aquelas pessoas de rendas elevadas como um objeto de mercado e que se sentem confiantes quanto a andarem de avião, mas que

normalmente não foram suficientemente motivadas a fazê-lo.

181

Quadro 7. 1. Principais variáveis de segmentação e suas divisões típicas.

Variáveis Desdobramentos

Geográfica

Região Pacífica, Montanhosa, Centro-norte ocidental,

Centro-sul ocidental, Centro-norte oriental,
Centro-sul oriental, Atlântico-sul, Meio-atlântico, Nova
Inglaterra

Tamanho do município A, B, C, D

Tamanho da cidade Menos de 5.000, 5.000-19.999, 20.000-49.999,
50.000-99.999, 100.000-249.999, 250.000 -499.999,
500.000-999.999, 1.000.000 -3.999.999, 4.000.000 ou mais

Densidade Urbana, suburbana, rural

Clima Do norte, do sul

Demográfica

Idade Menos de 6 anos, 6-11, 12-17, 18-34, 35-49,
50-64, mais de 65

Sexo Masculino, feminino

Tamanho da família 1-2, 3-4, mais de 5

Ciclo de vida da família Jovem, solteiro; jovem, casado sem
filhos;

jovem, casado, filho menor com menos de 6
anos; jovem, casado, filho menor com 6 ou
mais; mais velho, casado, com filhos; mais
velho, casado, sem filhos menores de 18
anos; mais velho, solteiro

menos de \$5.000, \$5.000-7.999, \$8.000 -9.999, acima de 10.000

Liberal e técnica; gerentes, funcionários públicos e
proprietários; comerciantes, vendedores; operários
especializados, supervisores; operários; fazendeiros; aposentados;
estudantes; donas de casa; desempregados

Primário ou menos; secundário incompleto;
secundário completo, pouco de universidade;
curso superior

Católica; Protestante; Judaica; outras

Branca, preta, oriental

Norte-americana, britânica, francesa, alemã,
italiana, latino-americana, do oriente médio,
japonesa

Baixa-baixa, baixa-alta, média-baixa, média-média, média-alta,
alta-baixa, alta-alta

Renda

Profissão

Instrução

Religião

Raça

Nacionalidade

Classe social

Psicográfica

Estilo de vida

Personalidade Benefícios procurados

Status de usuário

intensidade do usp

Status de lealdade Estágio de propensão

Sensibilidade ao fator de Marketing

182

Mutável, o que procura status, o indivíduo normal

Compulsiva, sociável, autoritária, ambiciosa

Economia, conveniência, prestígio

Não-usuário, ex-usuário, usuário em potencial, usuário principiante, usuário regular

Usuário pequeno, usuário médio, grande usuário

Nenhuma; média; forte; absoluta

Alheio, cômico, informado, interessado, desejoso, intenção de comprar

Qualidade, preço, serviço, propaganda, promoção de vendas

O Quadro 7.1 relaciona a maioria das variáveis importantes, utilizada na

segmentação de mercados de consumo. Os mercados industriais são geralmente

segmentados de acordo com variáveis, tais como os usuários finais, necessidades

dos mesmos, taxa de utilização, sensibilidade aos fatores de marketing e a localização geográfica. A pessoa deve estar

preparada para a possibilidade de encontrar novas variáveis e combinações de segmentação que revelarão

oportunidades de

marketing ainda não exploradas.

Segmentação geográfica

Na segmentação geográfica, o mercado é dividido atendendo a critérios geográficos, tais como nações, estados, municípios, cidades etc. A empresa reconhece

que os potenciais de mercado e os custos variam com as localizações dos mercados. Determina aqueles mercados geográficos que poderiam servir melhor. Assim, a cervejaria Coors, até recentemente, servia primeiramente o mercado de Denver e os arredores. O Smithsonian Institution em Washington decidiu recentemente procurar ativamente membros de todas as partes dos Estados Unidos e não apenas da área de Washington, D.C.

Segmentação demográfica

Na segmentação demográfica, o mercado é subdividido em diferentes partes,

na base de variáveis demográficas, tais como a idade, o sexo, o tamanho da família, a renda, a profissão, a instrução, o ciclo de vida da família, a religião, a nacionalidade ou a classe social. As variáveis demográficas têm sido de, há muito as bases

mais populares para se distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado.

Uma das razões é que as necessidades dos consumidores ou as taxas de uso são geralmente muito associadas com as variáveis demográficas; outra razão é que as variáveis demográficas são mais fáceis de se medir do que os outros tipos de variáveis.

Por exemplo, um fabricante de mobiliário pode estar interessado em segmentar seu mercado. Suponhamos que a pesquisa de mercado da empresa revele três

importantes variáveis demográficas: idade do chefe da casa, tamanho da família e

nível de renda. A Figura 7.2 mostra uma segmentação conjunta do mercado, de

acordo com essas variáveis. Cada variável está subdividida no número de níveis

considerado útil à análise; o resultado é 36 ($4 \times 3 \times 3$) segmentos distintos. Cada

família pertence a um dos 36 segmentos. Tendo conceituado o mercado desta forma, a administração pode prosseguir em determinar o potencial de lucro de cada

segmento. Isto envolve a estimativa de número de famílias para cada segmento, a

taxa média de compra e o grau de concorrência. Essas informações podem ser

combinadas para se estimar o valor de cada segmento.

Um vendedor deve tomar cuidado no uso de fatores demográficos porque

sua influência sobre o interesse no produto de consumo nem sempre opera

na direção esperada. Por exemplo, a Ford Motor Company utilizou a idade dos compradores para desenvolver seu objectivo de mercado para seu automóvel Mustang 183

tang; o carro foi projetado para os jovens que desejavam um automóvel esporte e barato. A Ford descobriu, para sua surpresa, que o carro estava sendo adquirido por todos os grupos etários. Chegou à conclusão, então, que seu objectivo de mercado não era os jovens em idade e sim aqueles que eram jovens de espírito.

Idade do

chefe da 50-64/
casa 35 18-34
1-2

Tamanho

da família 3-4 + 5

Abaixo de \$8.000 \$8.000 - \$9.999 + \$10.000

Nível de renda

Figura 7.2. Segmentação do mercado de móveis por três variáveis demográficas.

A renda é outra variável demográfica que pode enganar. Alguém poderia pensar que as famílias de operários comprariam Chevrolets e que as famílias de gerentes comprariam Cadillacs. No entanto, muitos Chevrolets são comprados por pessoas de renda média (geralmente como um segundo carro) e alguns Cadillacs são comprados por famílias de operários (tais como encanadores e carpinteiros altamente remunerados). Os aparelhos de televisão caros e pequenos barcos, geralmente, vendem muito bem para as famílias de operários. Coleman sugeriu que se deveria fazer uma distinção entre os segmentos de ---menos privilegiados--- e os segmentos de "mais privilegiados" em cada classe social.' Os carros mais baratos e econômicos não são adquiridos pelos realmente pobres, porém, "por aqueles que pensam ser pobres em

relação às suas aspirações de status e às suas necessidades por certo nível de vestuário, mobília e moradia, que não teriam condições de adquirir se comprassem um automóvel mais caro". Por outro lado, os automóveis de preço médio e os de preço elevado tendem a ser adquiridos pelos segmentos mais privilegiados de cada classe social.

1 . Richard P. Coleman, "The Significance of Social Stratification in Selling", in Marketing: A Maturing Discipline, ed. Martin L. Bell (Chicago, American Marketing Association, 1961), P. 171-84.

>
É,

Segmentação psicográfica

A terceira categoria das variáveis de segmentação é a psicográfica. As variáveis psicográficas tendem a se referir ao indivíduo e aspectos tais como seu estilo de vida, personalidade, motivos de compra e conhecimento e utilização do produto. As pessoas dentro do mesmo grupo demográfico podem exibir traços amplamente diferentes.

Estilo de vida. O estilo de vida refere-se ao modo particular de orientação que um indivíduo ou grupo tem com relação ao consumo, ao trabalho e à "diversão", são. Termos como "hippies", "swingers", "quadrados", "filhos todos descritivos de diferentes estilos de vida. Os especialistas em marketing

2

aproximam-se cada vez mais da segmentação por estilo de vida. Estão objectivando as versões de seus produtos para grupos de estilos de vida e estudando novas oportunidades de produto, que surgem da análise desses estilos. A Volkswagen, por exemplo, está introduzindo automóveis anunciados com estilo de vida: haverá um carro para o "bom cidadão", enfatizando a economia, a segurança

e a ecologia;
e um carro para o "maluco por carro", enfatizando a manuseabilidade, a dirigibilidade e a esportividade. Os fabricantes de roupas femininas seguiram os conselhos da Du Pont de projetarem roupas diferentes para a "mulher simples", a 11 mulher da moda" e a "mulher masculinizada". As companhias de cigarros desenvolvem marcas para o "fumante inveterado", o "furriante casual" e o "fumante cauteloso". As empresas fabricantes de cosméticos, bebidas alcoólicas e mobílias estão observando oportunidades crescentes na segmentação por estilo de vida. Ao mesmo tempo, algumas empresas notaram que essa variável nem sempre funcionava, por exemplo, a Nestlé introduziu uma marca especial de café sem cafeína para as pessoas que têm insônia, mas falhou.

Personalidade. Os especialistas em marketing têm usado as variáveis de personalidade para segmentar o mercado. Procuram dotar seus produtos de personalidades de marca (imagem de marca, conceito de marca) projetados para apelar a correspondentes personalidades de consumidores (imagens pessoais, conceitos pessoais). No fim da década de 50, os automóveis Ford e Chevrolet foram promovidos como possuidores de personalidades diferentes. Os compradores de Ford eram considerados como Independentes, impulsivos, masculinos, alertas às mudanças e autoconflantes, enquanto os possuidores de Chevrolet eram tidos como conservadores, econômicos, conscientes do prestígio, menos masculinos

3

e procurando evitar os extremos". Evans investigou a veracidade desses fatos, submetendo os possuidores de Ford ou Chevrolet ao teste Edwards Personal Preference, que media as necessidades de realização, domínio, mudança, agressão e assim por diante. A não ser por uma pequena margem adicional no que se referia ao domínio, os possuidores de Ford não tiveram pontos nominalmente diferentes dos donos de Chevrolet e Evans concluiu que "as distribuições de notas para todas as necessidades se superpõem de tal modo que (a personalidade) a

2. Cf. Mark Hanan, *Life-Styled M@rketing* (New York, American Management Association, 1972). 3 ' Tirado de Franklin B. Evans, "Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choice; Ford versus Chevrolet", *Journal of Business* (outubro de 1959), p. 340-69. 185

discriminação é virtualmente impossível". Os trabalhos subsequentes a Evans sobre grande variedade de produtos e marcas têm apresentado, ocasionalmente, diferenças de personalidade, mas na maioria das vezes isso não acontece. Westfall encontrou algumas provas de diferenças de personalidade entre os proprietários,

de automóveis conversíveis e não conversíveis, o primeiro sendo mais ativo, im

pulsivo e sociável. Gottlieb descobriu que pessoas que agem compulsivamente usam mais aspirinas que outras pessoas.⁵ Tucker e Painter encontraram alguma, correlações significativas, mas fracas do ponto de vista da personalidade, sobre nove produtos em seus estudos. 6

Procura de benefícios. Os compradores são levados a produtos por intermédio de diferentes motivos de compra. No caso de pasta dental, há clientes que procuram a prevenção da cárie, dentes claros, bom gosto ou baixo preço. Uma tentativa é feita para determinar as características demográficas ou psicográficas associadas com cada segmento de benefício. Haley caracterizou aqueles indivíduos que procuram evitar as cáries como preocupados, os que desejam dentes claros como sociáveis, os que querem bom gosto como sensíveis e os que procuram baixo preço como independentes.⁷ Características adicionais de cada grupo podem ser encontradas, tais como aquelas em que os consumidores que se preocupam com cáries possuem famílias mais numerosas e os que se interessam por dentes claros são geralmente fumantes ou pessoas solteiras. Os hábitos de mídia podem até variar com os grupos. A empresa pode escolher o benefício que deseja enfatizar, criar um produto que o ofereça e dirigir uma mensagem de propaganda ao grupo que procura aquele tal benefício.

Escolher um grupo de benefício para levar a mercado apresenta alguma! dificuldades. Em primeiro lugar, geralmente é difícil estimar-se o tamanho do. diferentes grupos de benefícios dentro da população total. Depende da facilidade com a qual as pessoas poderão admitir que um benefício é predominante no seu interesse pelo produto. Yankelovich descobriu que as pessoas podem fazer isso com os relógios: a partir de 1962, nos Estados Unidos, ---aproximadamente 23% dos compradores adquiriram-relógios pelo preço mais baixo, outros 46% compraram por causa

da durabilidade e qualidade geral do produto e 31% adquiriram relógios como símbolos de alguma ocasião importantes. Em segundo lugar, o benefício citado pode encobrir algo mais profundo; favorecer o relógio mais barato pode ser uma forma de "sensibilidade esnobe". Finalmente, alguns coí@,pm_-lores estão interessados num "pacote" específico de benefícios, em vez de num único benefício; isto significa que os especialistas em marketing terão de fazer a segmentação por grupos de benefícios em pacotes".

4. Ralph Westfall, "Psychological Factors in Predicting Product Choice", *Journal of Marketing* (abril de 1962), p. 34-40.

S. Maurice J. Gottlieb, "Segmentation, by Personality Types", in *Advancing Marketing Efficiency*, org. Lynn H. Stockman (Chicago, American Marketing Association, 1959), p. 15-6. W. T. Tucker e John J. Painter, "Personality and Product Use", *Journal of Applied Psychology* (outubro de 1961), p. 352-29. 7. Russel T. Haley, "Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool", *Journal of Marketing* (julho de 1968), p. 30-35. S. Cf. Daniel Yankelovich, "New Criteria for Market Segmentation", *Harvard Business Review* (março-abril de 1964), p. 83-90.

9. Cf. Paul E. Green, Yoram Wind e Arun K. Jain, "Benefit Bundle Analysis", *Journal of Advertising Research* (abril de 1972), p. 31-36.

Status do usuário. Muitos mercados podem ser segmentados em não-usuários, ex-usuários, usuários em potencial, novos usuários e usuários regulares de um produto. Empresas de alta participação no mercado, tais como a Kodak (no mercado de filmes) estão especificamente interessadas em atingirem os usuários em potencial, enquanto uma pequena empresa concorrente procurará concentrar-se em atrair para suas marcas os usuários regulares. Os usuários em potencial e os regulares exigem diferentes tipos de comunicação e esforços de marketing. Na área de marketing social, organizações como as agências antidrogas prestam cuidadosa atenção ao status do usuário. Dirigem a maioria de seus esforços aos jovens que possam ser usuários em potencial e tentam imunizá-los contra um interesse em drogas. Financiam programas de reabilitação, para ajudar os usuários regulares que desejam abandonar seus vícios. Utilizam-se de ex-viciados para dar crédito aos vários programas.

Taxa de utilização. Muitos mercados podem ser segmentados em grupos de usuários do produto, pequenos, médios e grandes (chamados de segmentarão por volume). Os grandes usuários podem constituir apenas uma pequena porcentagem do número de usuários do mercado, mas uma porcentagem maior do volume consumido. Por exemplo, 50% dos bebedores de cerveja representam 88% do consumo.' 0 Naturalmente, as empresas de cervejas desejam ir atrás da "metade grande" do mercado, porque todo grande tomador de cerveja que bebe sua marca vale por vários pequenos bebedores. 1 Normalmente, quando todas as empresas vão atrás dos mesmos grandes tomadores de cerveja, suas campanhas publicitárias se assemelham e se autodestroem.

A esperança é de que os grandes usuários de um produto tenham certas características comuns pessoais e demográficas e hábitos de media semelhantes. Uma empresa de pesquisa descobriu que o "tornador frequente de cerveja" ganha menos de \$ 10.000 dólares por ano, é casado (com dois filhos em média) e possui gostos simples e masculinos. Aprecia a televisão e gosta de esportes.' 1 Perfis como esse são, obviamente, úteis para o especialista em marketing desenvolver a determinação do preço, a mensagem de propaganda e as estratégias de mídia.

No campo do marketing, das campanhas sociais, as agências geralmente se defrontam com o dilema do grande usuário. Os grandes usuários são na maior parte das vezes os que mais resistem às propostas de vendas. Uma agência de propaganda de planejamento familiar, por exemplo, normalmente visaria seus esforços de marketing para aquelas famílias que possuem o maior número de filhos; mas essas famílias são também as mais resistentes às mensagens de controle de natalidade. O National Safety Council deveria objectivar seus esforços de marketing principalmente para os motoristas imprudentes; mas esses motoristas são também os mais resistentes aos apelos de segurança na direção. As agências devem considerar se utilizam ou não seus orçamentos limitados na tentativa de atingir alguns grandes usuários, que não são altamente resistentes ou os pequenos usuários, que são menos resistentes.

10. Cf. Dick Warren Twedt, *How Important to Marketing Strategy Is the Heavy User?*, . a,

Journal of Marketing (janeiro de 1964), p. 71-72. 11. Cf. Norton Garfinkle, "A Marketing Approach to Media Selection", Journal of Advertising Research (dezembro de 1963), p. 7-14. 187

Status de lealdade. O status de lealdade descreve o quanto de lealdade os usuários possuem em relação a um objecto específico. A lealdade pode variar de 0 a um número absoluto. Encontramos compradores que são absolutamente leais a sua marca (tais como cerveja Budweiser), a uma organização (tais como o Partido Republicano), a um lugar (tal como a Nova Inglaterra) e assim por diante.

As empresas procuram identificar as características dessas pessoas firmes e leais, a fim de que possam objectivar seus esforços de mercado para indivíduos semelhantes dentro da população. Frank encontrou alguns clientes leais quanto às marcas na categoria de bens de consumo essenciais, porém concluiu que não eram identificáveis por características sócio-econômicas ou de personalidade, não possuíam níveis médios de demanda diferente dos clientes não leais e não diferiam na sensibilidade à propaganda---. 1 2 Sendo assim, a lealdade de marca não parecia ser uma base útil para a segmentação de mercado.

Além disso o conceito de lealdade de marca apresenta algumas ambigüidades. O que parece ser lealdade de marca pode ser explicado de outras maneiras. Suponhamos que um comprador tivesse adquirido a marca B nas últimas sete ocasiões de compra. O padrão de compra BBBBBBB pareceria refletir uma preferência intrínseca pelo produto, mas pode refletir apenas um hábito, indiferença, um preço mais baixo ou a falta de disponibilidade de substitutos. O padrão 8888 AA'A para outro comprador poderia parecer indicar uma mudança em lealdade, porém, pode apenas refletir o fato de que a loja deixou de vender a marca B, ou que mudou de loja, ou que mudou para a marca A em virtude de uma liquidação de preços. A continuidade aparente de uma marca na sequência de aquisição não é, necessariamente, uma prova de que existe 'ou é forte a lealdade individual por uma marca. ,

Estágios de propensão.. Em qualquer ponto no tempo, existe uma distribuição de pessoas em diversos estágios de propensão a comprar o produto. Alguns membros do mercado potencial estão alheios ao produto; outros estão cômicos; alguns estão informados; alguns estão interessados; alguns estão desejosos e alguns pretendem comprar. A distribuição específica das pessoas pelos estágios de propensão cria uma grande diferença no

planejamento do programa de marketing. Suponhamos que um instituto de saúde deseje convencer as mulheres a se submeterem a um teste anual de Pap para prevenção do câncer cervical. No início, a maioria do mercado potencial está alheio ao conceito. O esforço de marketing deve-se concentrar numa propaganda e publicidade de longo alcance e utilizando uma mensagem simples. Se for bem-sucedida, uma parte maior do mercado estará cônica do teste de Pap e a propaganda deve então ser modificada para acentuar os benefícios de um exame anual e os riscos de não o fazer, a fim de levar mais pessoas a um estágio de desejo. Deve haver acomodações suficientes para uma grande quantidade de mulheres que podem estar motivadas a fazer o exame. De modo geral, o programa de marketing deve estar ajustado à distribuiçSo mutável da pro pensão.

12. Ronald E. Frank, "Is Brand Loyalty a Useful Basis for Market Segmentation?",

188 Journal of Advertising Research (junho de 1967), p. 27-33.

Fatores de marketing. Os mercados geralmente podem ser segmentados em grupos e que respondem a diferentes fatores de marketing, tais como o preço e transações de preços, qualidade de produto e serviço. Esta informação poderá'aju

3

dar a empresa na distribuição de seus recursos de marketing.1

As variáveis de

marketing são geralmente substitutos para benefícios específicos procurados pelos

compradores. Unia empresa que se especializa em certo fator de marketing formará compradores leais firmes, que procuram aquele fator ou benefício. Assim, a

Avon, que vende cosméticos numa base de porta a porta, apela às mulheres que

apreciam o serviço pessoal. A principal conclusão desta discussão de segmentação de mercado é a de que

o vendedor pode segmentar seu mercado de muitas e'diferentes maneiras. Seu

objectivo é determinar o modo de segmentação mais decl'sívo,

isto é, as diferenças entre compradores e a escolha entre as mesmas, daquela que for mais importante para se realizar o marketing.

OBJETIVO DE MERCADO

Mencionamos que uma empresa pode escolher uma de três estratégias de objectivos de mercado, em face da heterogeneidade do mesmo. Aqui, ampliaremos as respectivas análises lógicas dessas estratégias.

Marketing indiferenciado

No marketing não diferenciado, a empresa prefere não reconhecer os diferentes segmentos que compõem o mercado. Trata o mercado como um agregado, enfoca o que é comum nas necessidades das pessoas, em vez daquilo que é diferente. Procura projetar um produto e um programa de marketing que apele para o maior número de compradores. Depende de canais de massa, mídia de massa e temas universais. Pretende dotar o produto de uma imagem superior na mente das pessoas, esteja ou não o fato baseado em qualquer diferença real. 1 4 Um excelente exemplo de marketing não diferenciado é a Coca-Cola que tradicionalmente produz uma única bebida, único tamanho de garrafa e de um único sabor.

O marketing não diferenciado é primordialmente defendido pelos motivos

de economias de custo. Pensa-se que seja "a contrapartida do marketing em relação à padronização e à produção em massa das fábricas". 5 O fato de que a linha de produto é mantida de uma forma reduzida, minimiza os custos de produção, de estocagens e os custos de transporte. O programa não diferenciado de propaganda proporciona à empresa desfrutar de descontos de mídia, através do uso em

13. Esta abordagem é investigado em Henry J. Claycamp e William F. Massy, "A Theory of Market Segmentation", Journal of Marketing Rese,@,,rch (novembro de 1968), p. 388-94. Cf. também Ronald Frank, William Massy e Yoram Wind, Market Segmentation, Parte IV (Englewood Cliãs, Pr--ntice-Hall, 1972).

14. Esta estratégia também é conhecida por outros nomes, tais como "diferenciação de

produto` ou "agregação de mercado". Cf. Wendell R. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies". Journal of Marketing (julho de 1956), p. 3-8 e Alan A. Roberts, "Applying the Strategy of Market Segmentation", Business Horizons (outubro de 1961), p. 65-72. 15. Smith, op. cit., p. 4.

189

larga escala. A ausência de pesquisa de segmentação de mercado e de planejamento reduz os custos da pesquisa de mercado e da administração do produto. No todo, o marketing não diferenciado tem como resultado manter baixos os vários custos de se realizar os negócios.

Entretanto, um número crescente de especialistas em marketing tem expressado grandes dúvidas sobre as vantagens dessa estratégia. Gardner e Levy, por exemplo, admitiram que "algumas marcas foram hábeis na formação de reputações próprias de que atendiam a uma imensa variedade de pessoas", mas acrescentaram:

Na maioria das áreas, os grupos de audiência diferirão, nem que seja somente por causa de alguns "espíritos de porco" que se recusam a consumir da mesma forma que as outras pessoas... Não é fácil para uma marca apelar às pessoas estáveis da classe média baixa e ao mesmo tempo ser interessante para os compradores sofisticados e intelectuais da classe média alta... É raramente possível para um produto ou marca representar todas as coisas para todas as pessoas. Y6

A empresa utilizando um marketing não diferenciado tipicamente desenvolve um produto e um programa de marketing dirigidos ao segmento de mercado mais amplo. Quando diversas empresas da indústria como um todo fazem isso, o resultado é a hiperconcorrência no maior segmentos e a insuficiente satisfação nos menores. Assim, a indústria de automóveis na América do Norte produziu, por muito tempo, somente grandes automóveis, enquanto as empresas estrangeiras capitalizaram nos segmentos menores. A "falácia da maioria", como isto foi chamado por Kuehn e Day, descreve o fato que os maiores segmentos podem ser menos lucrativos, porque atraem uma intensa e desproporcional concorrência. 17 O reconhecimento dessa falácia ' desse engano, levou muitas empresas a reavaliarem as oportunidades latentes nos menores segmentos do mercado.

Marketing diferenciado

No mercado diferenciado, a empresa decide operar em dois ou mais segmentos de mercado, mas projeta para cada um programas separados de produto e/ou marketing. Assim, a General Motors procura produzir um carro para todos os "bolsos, propósitos e personalidades---. Pelo oferecimento de variações de produto e marketing, espera conseguir vendas mais elevadas e uma posição mais sólida dentro de cada segmento de mercado. Espera que uma posição sólida em diversos segmentos fortaleça, por parte dos clientes, a identificação global da empresa com o setor de produtos. Além disso, espera maior lealdade e aquisições repetitivas, porque as ofertas da empresa têm-se voltado para os desejos dos clientes e o mesmo não acontece inversamente.

Nos últimos anos, um número crescente de empresas tem adotado uma estratégia de marketing diferenciado. Isto se reflete nas tendências para ofertas múltiplas de produtos e no uso de canais e mídias comerciais múltiplas. A Coca-Cola agora produz bebidas diferentes para diferentes gostos; a Internacional

16. Burleigh Gardner e Sidney Levy, "The Product and the Brand", Harvard Business Review (março e abril de 1955), p. 37.

@7. Alfred A. Kuehn e Ralph L. Day, "Strategy of Product Quality", Harvard Business Review (novembro e dezembro de 1962), p. 101-2.

Y

Harvester produz caminhões pequenos, médios e grandes, para diferentes segmentos de mercado.

O efeito líquido do marketing diferenciado é o de criar um número maior de vendas do que o marketing não diferenciado. "É comumente demonstrado que as vendas totais podem ser aumentadas com uma linha de produto mais diversificada e vendida através de canais diferentes.---' 8 No entanto, também é verdade que o marketing diferenciado aumenta os custos de se realizar os negócios. Os

custos seguintes provavelmente serão maiores:

Custos de modificação de produtos. Modificar um produto para preencher requisitos de diferentes segmentos de mercado geralmente envolve alguma pesquisa e desenvolvimento, engenharia ou mecanização, ou custos especiais de operação de máquinas.

Custos de produção. Falando de modo geral, é mais caro se produzir m unidades de cada, de n produtos diferenciados, do que mn unidades de um produto. Isto é principalmente verdadeiro quanto maior o tempo determinado de produção para cada produto e menor o volume de vendas de cada produto. Por outro lado, se cada modelo for vendido em grandes e suficientes volumes, os custos mais elevados do tempo de produção poderão ser bem pequenos por unidade.

Custos administrativos. No marketing diferenciado, a empresa precisa desenvolver planos separados de marketing para os segmentos separados de mercado. Isto exige uma pesquisa extra de mercado, previsão, análises de vendas, propaganda, planejamento e administração de canais.

Custos de estocagem. É geralmente mais caro administrar-se estoques de produtos diferenciados do que estoque de apenas um produto. Os custos extras surgem em virtude do maior número de registros a serem guardados e mais contabilidade a ser feita. Além disso, cada produto deve ser estocado a um nível que atenda a demanda básica mais uma margem de segurança que cubra as variações inesperadas na demanda. A soma dos estoques de segurança para vários produtos excederá o estoque de segurança exigido para um produto. Assim, apresentar produtos diferenciados leva a custos mais elevados de estocagem.

Custos de propaganda. O marketing diferenciado envolve a tentativa de se fingir diferentes segmentos do mercado, através das mídias de propaganda mais adequadas a cada caso. Isto leva a taxas de utilização mais baixas de mídias individuais e a conseqüente perda dos descontos baseados na quantidade. Além disso, já que cada segmento pode exigir planejamentos separados de propaganda criativa, os custos aumentarão.

Já que o marketing diferenciado leva a vendas mais elevadas e a custos mais altos, nada pode ser dito a priori com relação à excelência dessa estratégia. Algumas empresas estão verificando de fato, que superdiferenciaram suas ofertas de mercado. Gostariam de administrar menor número de marcas, em que cada uma apelaria a um grupo maior de clientes. A Johnson & Johnson, por exemplo, conseguiu atrair os adultos para o uso de seu xampu de bebês. O Blue Nun foi lançado como um vinho branco igualmente bom para refeições de carne ou peixe.

Marketing concentrado

Tanto o marketing diferenciado como o não diferenciado significam que a empresa busca atingir todo o mercado. No entanto, muitas empresas vêem uma

18. Roberts, ap. cit., p. 66.

r

191

terceira possibilidade, especialmente atraente quando os recursos da empresa são limitados. Em vez de ir à procura de uma pequena participação num grande mercado, a empresa procura uma grande participação em um ou poucos submercados. Colocado de outra forma, em vez de se espalhar tenuemente em muitas partes do mercado, ela concentra suas forças em conseguir uma boa posição em poucas áreas.

Muitos exemplos de marketing concentrado podem ser citados. A Volks wagen especializou-se no mercado do automóvel pequeno; Bobbie Brooks, no vestuário esportivo de senhoritas; Gerber, no mercado de bebês; Richard D. Irwin, no mercado de livros de economia e negócios. Através de um marketing concentrado, a empresa consegue uma forte posição no mercado no segmento específico a que serve, devido a seu maior conhecimento das necessidades do segmento e à reputação especial que adquire. Além disso, desfruta de muitas economias operacionais, em virtude de sua especialização, na produção, distribuição e propaganda. Se o segmento de mercado for bem escolhido, a empresa

poderá obter altas taxas de retorno de seus investimentos.

Ao mesmo tempo, o marketing concentrado envolve riscos maiores que o normal. O segmento de mercado específico pode-se tornar ingrato; por exemplo, quando as senhoritas repentinamente deixaram de comprar roupas esportivas e passaram a usar vestidos de malha, num ano, isto levou a Bobbie Brooks a pre-juízos mercantis. Ou então um concorrente pode resolver entrar no mesmo segmento. Por tais razões, muitas empresas preferem diversificar-se em vários segmentos de mercado.

Seleção da estratégia de marketing

Características específicas do vendedor, do produto ou do mercado servem para restringer e delimitar a escolha real de uma estratégia de objectivo de mercado.' 9

O primeiro fator são os recursos da empresa. Quando os recursos da empresa são muito limitados para permitir uma cobertura completa do mercado, sua escolha realista será a do marketing concentrado.

O segundo fator é a homogeneidade do produto. O marketing não diferenciado é mais adequado para os produtos homogêneos tais como toronjas ou aço. Produtos que estão sujeitos a grandes variações, tais como máquinas foto-gráficas e automóveis, são mais naturalmente adequados à diferenciação ou concentração.

O terceiro fator é o estágio do produto no ciclo de vida. Quando uma empresa introduz um novo produto no mercado, geralmente considera prático introduzir uma ou, então, poucas versões do produto. O interesse da empresa é o de desenvolver a demanda primária e o marketing não diferenciado parece ser a estratégia adequada; ou então poderá concentrar-se num segmento específico.

19. R. William Katrba, "The Strategy Selection Chart", Journal of Marketing (julho de 1966), p. 22-25.

No estágio de maturidade do ciclo de vida do produto, as empresas tendem a perseguir uma estratégia de marketing diferenciado.

O quarto fator é a homogeneidade do mercado. Se os compradores tiverem os mesmos gostos, comprarem as mesmas quantidades por períodos e reagirem da mesma maneira aos estímulos de marketing, uma estratégia de marketing não diferenciado torna-se adequada.

O quinto fator são as estratégias de marketing dos concorrentes. Quando os concorrentes estão realizando ativas segmentações, é difícil para uma empresa concorrer através de um marketing não diferenciado. Inversamente, quando os concorrentes estão utilizando um marketing não diferenciado, uma empresa poderá lucrar pela prática de uma segmentação ativa, desde que alguns dos outros fatores o favoreçam.

AVALIANDO O VALOR DOS DIFERENTES SEGMENTOS DE MERCADO

O problema que surge frente às empresas que executam segmentação de mercado é o de estimar o valor de se operar em cada um dos segmentos. A empresa que adota o marketing diferenciado deve saber disso, a fim de distribuir seus esforços de marketing por todos os vários segmentos. A empresa que adota o marketing concentrado deve saber disso, a fim de decidir que segmentos oferecem as melhores oportunidades.

2 O Uma abordagem analítica útil está ilustrada na Figura 7.3. O mercado é o de uma linha mecânica de uma empresa fabricante de aço. O estágio 1 apresenta uma segmentação desse mercado, usando como duas variáveis o composto de cliente em perspectiva e o composto de produto-serviço. O composto de cliente em perspectiva consiste em empreiteiros nas linhas elétricas, gerais e de encanamentos, respectivamente. O composto de produto-serviço consiste em três produtos vendidos a esses empreiteiros: suportes para canos, formas de concreto e suportes elétricos. Nove unidades resultam dessa segmentação conjunta do mercado. Cada unidade representa um submercado distinto, ou segmento de produto-mercado. Um valor em dinheiro está colocado em cada unidade, representando as vendas da empresa naquele submercado.

As vendas relativas da empresa nos nove submercados não fornecem qualquer indicação de seus potenciais relativos de lucro como segmentos. Este último depende da demanda do mercado, dos custos da empresa e das tendências da concorrência em cada submercado. Os estágios 2 e 3 mostram como

um específico submercado de produto, o mercado de formas de concreto para empreiteiros gera is, pode ser analisado com profundidade.

O estágio 2 avalia as vendas presentes e futuras no submercado selecionado.

O eixo vertical acomoda as estimativas das vendas da indústria, das vendas da

20. A abordagem foi desenvolvida em William J. Crissy e Robert M. Kaplan, 'Matrix Models for Marketing Planning', Business Topics (verão de 1963), p. 48-66. A ilustração foi desenvolvida por Rhett W. Bufler em monografia não publicado, Northwestern University, 1964. 193

Estágio 1 Composto de clientes em perspectiva Empreiteiros

Encana- Vendas
Elétricos Gerais dores totais
Suportes
,0 C) para canos
0 0

Formas de
0 0

(o concreto de análise o
o. Suportes 400.000 100 --100-000
<') 200.000.: -000
o elétricos
400. 0 1 1.200,000

400.000

Vendas Total geral totais e vendas

Estágio 2'

Q00

COTI
Estágio 3

C

FONTE: Extraído de um trabalho inédito de Rhett W. Butier (Northwestern University, 196(

1 94 Figura 7.3. Análise do valor de diferentes segmentos de mercado para produtos.

empresa e de sua participação no mercado. O eixo horizontal é utilizado para projetar as vendas futuras nessas categorias e a participação no mercado. A empresa vendeu nesse submercado, no ano passado, \$ 200.000 em valor de bens, ou seja, 1/4 do total estimado das vendas na indústria. Olhando para a frente, a empresa espera que as vendas da indústria nesse submercado cresçam em 6% e que suas próprias vendas cresçam em 1 5%.

O estágio 3 aprofunda-se mais ainda no pensamento de marketing por detrás das previsões de vendas do estágio 2. O eixo horizontal mostra o composto de propaganda que a empresa está usando ou planeja usar para estimar as vendas de formas de concreto para os empreiteiros em geral. O eixo vertical apresenta o composto de distribuição que a empresa está utilizando ou planeja utilizar para

entregar as formas de concreto nas mãos dos empreiteiros gerais.
O composto

real de propaganda-distribuição poderia ser detalhado pela colocação dos números do orçamento (recursos e homens) nas unidades relevantes. A empresa usará todos os três tipos de distribuição e dependerá principalmente das vendas pessoais e do serviço de campo para estimular as vendas aos empreiteiros em geral.

De acordo com esta análise, o vendedor é estimulado a pensar sistematicamente sobre cada segmento como uma oportunidade distinta. Sua análise do potencial de lucro de cada segmento, em conjunção com os objectivos, o ajudará a decidir sobre uma estratégia de segmentação.

SUMARIO

As oportunidades presentes em um mercado aumentam quando o especialista em marketing reconhece que este mercado está composto de grupos de clientes com preferências variadas, em que nem todos provavelmente estarão recebendo uma completa satisfação das ofertas normais dos vendedores.

Os mercados podem ser segmentados por variáveis geográficas, demográficas e psicográficas. Para que sejam completamente úteis, os segmentos devem ser mensuráveis, acessíveis e representativos.

As empresas que têm apresentado diferentes estratégias de objectivos com respeito à existência de segmentos de mercado, algumas ignorando-os (marketing não diferenciado), algumas desenvolvendo uma variedade de produtos e programas de marketing para preencherem necessidades diferentes (marketing diferenciado) e algumas perseguindo apenas alguns segmentos (marketing concentrado). Nenhuma estratégia específica é superior às outras em todas as circunstâncias. Muito depende dos recursos das empresas, da homogeneidade do produto, do estágio do produto no ciclo de vida, da homogeneidade do mercado e das estratégias concorrentes de marketing. A empresa deve analisar os atractivos dos diferentes segmentos de mercado como um prelúdio para a seleção de seus objectivos de mercado.

QUESTOES E PROBLEMAS

1, Os segmentos de mercado podem ser desenvolvidos pela referência cruzada de diferentes

variáveis, consideradas importantes no mercado. Quais são os problemas que surgem ao se tentar fazer uma referência cruzada de mais de algumas variáveis?

2. Sugira um meio útil de se segmentar os mercados para cada um dos seguintes produtos:

a) detergentes domésticos; b) alimentação de animais; c) café; d) pneus de automóveis.

195

3. Um fabricante de máquinas fotográficas está interessado em desenvolver uma segmentação vantajosa de seu mercado. Você poderia sugerir alguns segmentos de benefícios mais importantes?

4. Um crítico sugeriu que a maioria das segmentações não era necessária. Os compradores querem variedade e eles mudam de um lado para o outro. A empresa deveria produzir vários produtos e, assim, pegaria esse pessoal que muda de produto de um lado para o outro. Você concorda?

5. A Quaker Oats Company produz um cereal seco para o café da manhã, chamado de Life. O gerente de marcas da Life está interessado em atingir diferentes grupos de objetivos de mercado para esse cereal. Os grupos deverão ser formados utilizando-se a idade da dona-de-casa, o tamanho da família e o tamanho da cidade. Apresente uma relação de grupos de objetivos de mercado, variando dos extremamente importantes aos extremamente não importantes.

6. Um fabricante de sabão para barba está planejando introduzir uma nova loção para a barba. A pesquisa indica que azul claro é a cor favorita e por uma grande margem. Segue-se que a cor azul clara deve ser a escolhida?

7. Há alguns mercados de produtos em que a lealdade de marca é fraca e não pode ser utilizada como uma variável de segmentação. Quais são as características dos mercados de produtos em que a lealdade de marca é fraca?

8. Afirma-se que alguns mercados estão supersegmentados, isto é, os segmentos de mercado são muito pequenos para serem atendidos com lucro. Algumas empresas estão começando a pensar em "dessegmentação", isto é, colocação de poucos produtos, cada um

projetado para satisfazer a um grupo maior. Como você encara esse desenvolvimento?

196

Planejamento e Orçamento de Marketing

Não faça pequenos planos: eles não possuem a mágica para ferver o sangue dos homens.

Daniel 11. Burnham

Depois que uma empresa seleciona seus mercados-alvo, deve desenvolver

produtos adequados para os mesmos, determinar objectivos de volume e lucro,

desenvolver programas de marketing, implementá-los, controlar os resultados

e tomar medidas corretivas quando necessário. Neste capítulo examinaremos o

processo de planeamento anual para alcançar os objectivos de marketing da empresa. Enfatizaremos as tarefas que os gerentes de produtos enfrentam individualmente ao desenvolverem objectivos, estratégias e orçamentos para seus produtos, no contexto de objectivos globais da empresa.

V) SAO GLOBAL DO PROCESSO ANUAL DE PLANEJAMENTO DE MARKETING

Encontramos três estilos diferentes de planeamento anual no mundo empresarial. O primeiro é o planeamento de cima para baixo, assim chamado porque

a alta administração determina os objectivos, assim como os planos para todos os

níveis inferiores da administração. Este modelo é tirado das organizações militares em que os generais preparam os planos e a tropa os executa. Nas empresas

comerciais isso acompanha a Teoria X que afirma que os empregados não gostam

do trabalho e da responsabilidade e que preferem ser dirigidos.'

O segundo estilo é conhecido como planeamento de baixo para cima,

assim chamado porque os vários departamentos da empresa preparam seus próprios objectivos e planos, baseados no que melhor pensam

que podem fazer e os enviam para a alta administração para aprovação. Este estilo é baseado na Teoria

Y sobre a natureza humana, que os empregados gostam de trabalho e de respon

1. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York, McGraw-Hill, 1960). 197

sabilidade e são mais criativos e responsáveis, se participarem do planejamento e da administração da empresa.

A maioria das empresas utiliza um terceiro estilo conhecido como o planejamento de objectivos para baixo e planos para cima. Aqui a alta administração efetua um panorama das oportunidades da empresa e de suas condições e determina os objectivos empresariais do ano. Os vários departamentos da empresa são responsáveis pelo desenvolvimento de planos projetados para ajudar a empresa a atingir esses objectivos. Esses planos, quando aprovados pela alta administração, tornam-se os planos anuais oficiais. Um exemplo típico nos é apresentado pela Celanese Company:

O processo anual de planejamento começa no fim de agosto, com a alta administração recebendo relatórios de pesquisa de mercados e enviando uma carta de orientação esclarecendo o volume global de vendas e os objectivos de lucro. Durante setembro e outubro, os gerentes de planejamento de produto desenvolvem os planos globais de marketing, em consultas com o gerente de vendas de campo e com o vice-presidente de marketing. Nos meados de outubro, o vice-presidente de marketing revisa e aprova os planos e os submete ao presidente para aprovação final. Nesse ínterim, o gerente de vendas de campo trabalha com seus gerentes regionais de vendas e com os vendedores, a fim de desenvolverem planos de vendas nas respectivas praças. Finalmente, na quarta semana de outubro, o controller prepara um orçamento operacional; segue no início de novembro para a alta administração a fim de ser finalmente aprovado. Assim, depois de três meses que o processo de planejamento começou, um plano completo e o orçamento estão prontos para serem colocados em funcionamento.

Examinaremos, primeiramente, como a alta administração determina os objectivos e os orçamentos anuais da empresa. Depois disso, examinaremos como os gerentes de produto preparam seus planos de marketing, dentro da estrutura dos objectivos anuais determinados pela alta administração.

DETERMINANDO OS OBJETIVOS E OS ORÇAMENTOS DA EMPRESA

A alta administração baseia sua determinação anual de

objectivos em quatro categorias de fatores, apresentados à esquerda na Figura 8.1. O ponto de partida são os objectivos a longo prazo da empresa GL. Esses objectivos incluem um objectivo de aumento de vendas, lucro sobre vendas e um objectivo de retorno sobre investimentos. (Deixaremos de lado os objectivos qualitativos a longo prazo da empresa, tais como ser o líder na indústria etc.) Suponhamos que a empresa procure conseguir em média através dos anos:

1. Um aumento anual de vendas de 10% 2. Um lucro anual de 20% sobre as vendas antes do Imposto de Renda 3. Um retorno anual de 25% sobre os investimentos, antes do Imposto de Renda

Isto pode ser expresso de uma forma compacta:

$GL = (R_{t1} - R_{t-1}, Z_{t1} - R_t, Z_{t1} - I_t) = (10, 20, 25),$
(8-1)

2, The Development of Marketing Objectives and Plans: A Symposium (New York, 1963), P. 38.

Meta de crescimento

Objectivos a longo prazo, Meta de retorno sobre vendas G, Meta de retorno sobre investimentos

Crescimento recente

de vendas R_{t0}

Resultados Retorno recente sobre R_{t-11}
recentes vendas Retorno recente sobre U) investimento

c: Z_t

GA E R_t Perspectiva económica----- $-,0$ Perspectiva da
P 1 erspectiva indústria Z_t Perspectiva da actual
concorrência I_t

Perspectiva da política pública

Expectativa. Acionistas dos grupos Banqueiros
de interesses Executivos Trabalhadores

Figura 8. 1. Fatores que influenciam os objectivos animais determinados pela alta administração.

em que:

GL = Vetor de objectivo a longo prazo

R_t = Objectivo de receita de vendas no tempo t

Z_t = Objectivo de lucro no tempo t

I_t = Objectivo de investimento no tempo t

Esses objectivos a longo prazo não são necessariamente

realizáveis em qualquer ano específico. A administração considera três outros fatores. Primeiro, considera seus resultados recentes. Se as vendas e os lucros tiverem sido fracos em

anos recentes, a administração encarará o desafio de maneira diferente do que

se as vendas e os lucros tivessem sido alcançados. Em segundo lugar, a administração considera a situação actual. Se observar uma situação económica melhorada,

a administração poderá determinar o objectivo de crescimento de vendas deste

ano em mais de 10%. Em terceiro lugar, a administração considera as pressões e

expectativas de públicos importantes. Se os acionistas estiverem descontentes,

a empresa precisará determinar um objectivo de lucro mais elevado para o ano seguinte. A alta administração considera todos esses fatores e depois anuncia um

conjunto de objectivos, GA, para o ano. Para orientação adicional, também anuncia um conjunto comum de pressuposições sobre a economia e a indústria para ser usado pelos escalões mais baixos da administração em seus planeamentos.

Um exemplo

O caso seguinte fornece um exemplo abreviado da determinação de objectivos e do processo de se realizar o orçamento, utilizados numa empresa. 3

Uma empresa atacadista de papel tem um lucro líquido actual no valor de \$ 300.000. Para servir bem seus clientes, a alta administração estima que a empresa precisará aumentar sua capitalização pelo menos para \$ 500.000 nos próximos cinco ou seis anos. Poderia suprir essa lacuna de \$ 200.000, pelo lucro líquido anual de pelo menos 10% do valor do lucro líquido do início de cada ano. Para o ano seguinte, isto significa tentar obter um lucro médio de \$ 30.000, após o Imposto de Renda. Já que a taxa de Imposto de Renda da empresa é de aproximadamente 0,423, isto significa ter um lucro antes do Imposto de Renda de \$ 52.000.

Na hipótese de continuar com a mesma estratégia de marketing, a alta administração estima que as vendas brutas para o ano seguinte sejam de \$ 1.720.000. Os custos variáveis tendem a estar em torno de 80% das vendas; isto deixaria um lucro bruto sobre vendas de \$ 344.000. Os vendedores recebem uma comissão de 30% sobre o lucro bruto; isto deixaria um lucro bruto depois

das comissões de \$ 240.800. Os custos fixos das instalações, marketing, administração e juros estão estimados em \$ 205.800. Isto deixaria um lucro antes do Imposto de Renda de \$ 35.000, o que seria \$ 17.000 abaixo dos objectivos de lucro antes do Imposto de Renda.

A administração deverá olhar mais atentamente para os custos a fim de verificar se algumas áreas poderão oferecer possíveis economias ou maior eficiência. Se não podem, terá de examinar a precisão da previsão de demanda. Se a mesma demonstrar ter sido bem calculada, terá de considerar um plano alternativo de marketing, ou reduzir seu objectivo de lucro. Tentará primeiramente a primeira solução.

A administração necessita de um meio para estimar as vendas que produzam lucros antes do Imposto de Renda, de \$ 52.000. Esses "pontos de equilíbrio" de vendas (R) podem ser estimados através da seguinte relação. Sabemos que:

Receita	Custos	Comissões	Custos	Lucro antes de	Variáveis	+
de +	Fixos	+ do				
Vendas	variáveis	Vendas	Imposto de Renda			

Isto pode ser traduzido na seguinte equação:

$$R = cR + b(R - cR) + F + Z \quad (8-2)$$

1 Adaptado de um exemplo em Allen B. Koitun, "The Profit Approach to Budgeting"]
200 g'ement Service-, (setembro-outubro, 1965), p. 54-59.

-, que

em que:

R = Receita de vendas
C = Custos variáveis como um percentual das vendas (como no exemplo, c = 0,8)
b = Taxa de comissão sobre o lucro bruto (no exemplo, b 0,3)
F = Custos fixos
Z = Lucro. Combinando-se e agrupando-se os termos da equação (8-2), conseguimos o seguinte resultado:

$$R = \frac{F+Z}{1 - c - b + bc} = \frac{205.800 + 52.000}{1 - 0,8 - 0,3 + (0,8)(0,3)} = \frac{257.800}{0,1} = \$ 2.578.000 \quad (8-3)$$

(0,3) 0,14

Assim, a tarefa da empresa é a de encontrar um plano de marketing que produza \$ 1.841.428 em vendas dentro dos níveis específicos de custos.

Planejamento do produto Depois que a alta administração determinar os objectivos anuais de vendas e lucro, esses objectivos são comunicados aos vários gerentes de produto e marcas.

Este último começa a desenvolver seus próprios planos e objectivos de produto,

de modo que ajudará a empresa a realizar seus objectivos anuais. Os gerentes de

produtos mais fortes devem determinar. seus objectivos de produto num nível que

exceda os da empresa como um todo. Isto é para compensar os produtos mais

fracos, que pouco farão em termos de contribuição para os objectivos da empresa.

Quando esses planos estiverem terminados, são revistos pelo vice-presidente de

marketing e enviados de volta para uma posterior revisão, se ele achar que objectivos de vendas mais altos ou orçamentos menores são necessários. Na empresa

3M: No começo de dezembro, cada um desses gerentes vai diante da comissão executiva para apresentar e ---vender- seus planos e orçamentos. São examinados minuciosamente de maneira amigável, mas profunda. Aguarda ansiosamente os dias

subsequentes para saber se seu orçamento foi ou não aprovado.⁴

No passado, os planos de marketing de produtos eram desenvolvidos com

pouca profundidade ou consistência. Cada gerente tinha seu próprio modelo

de plano; os planos continham muito detalhamento estatístico, porém, pouca

nacionalidade; e não apresentavam as estratégias alternativas das táticas diversificadas. Os gerentes de produto geralmente os utilizavam como instrumentos para

obtenção do maior orçamento possível. Os resultados no fim do ano raramente

se adequavam aos objectivos determinados. Em anos recentes, um bom planejamento de produto mostraria certas

características:

1. Um modelo comum é utilizado por todos os gerentes de produto, a fim de facilitar a compreensão e a comparação desses

mesmos planos pela alta administração.

4. "How a Corporate Giant Draws Up Its Forecasts of 1966 Sales, Spending", *W311*

Street Journal (20 de dezembro de 1965), p. 1-6. 201

2. Os planos estão cada vez mais baseados numa estrutura financeira, em vez de

numa estrutura de volume de vendas. Os gerentes de produto devem pensar

em termos de margem de contribuição, fluxo de caixa e taxa de retorno sobre

os ativos controláveis. 3. Os programas de computação estão à disposição dos gerentes de produto para

ajudá-los a estimar o impacto de planos alternativos de marketing e hipóteses

de influência do meio ambiente nas vendas e nos lucros. 4. Os gerentes de produto estão desenvolvendo planos de contingências assim como

planos principais. Dado o alto grau de incerteza, os gerentes devem pensar em

planos alternativos para serem postos em funcionamento se os objectivos não

forem atingidos.

Embora os modelos de planos de marketing variem de empresa a empresa, um bom plano contém pelo menos quatro componentes.

1. Antecedentes do produto 2. Projeções de vendas e lucros

3. Desenvolvimento da estratégia 4. Plano de ação e controles.

O resto deste capítulo examinará como cada um desses componentes é desenvolvido.

ANTECEDENTES DO PRODUTO

A primeira seção de um plano de produto deve fornecer um retrospecto do desempenho passado e actual do produto. Isto não quer dizer que se deva citar todas as estatísticas sobre o produto e o mercado nos últimos anos. Pelo contrário, significa uma amostragem seletiva das estatísticas mais importantes juntamente com comentários sobre os fatores causais em ação. Os mais altos níveis da administração desejam analisar as tendências observadas no passado, por ocasião da avaliação do novo plano.

O Quadro 8.1 fornece um exemplo de algumas das estatísticas mais importantes que serão mostradas na primeira seção do plano.5 Aparecem cinco anos de dados passados. A linha nº 1

mostra que o mercado está crescendo em 200.000 unidades por ano. A linha nP 2 mostra que a marca da empresa, subiu de uma participação de 6% para uma participação em torno de 10%. A linha nP 3 mostra que o preço do produto (\$ 2) subiu recentemente. A linha nP 4 mostra que o custo variável por unidade originalmente declinou, porém, vem aumentando recentemente. A linha nP 5 mostra que a margem bruta de contribuição por unidade (a diferença entre o preço (linha 3) e o custo variável por unidade (linha 4) primeiramente aumentou, depois decresceu no ano mais recente. As linhas de nP's 6 e 7 apresentam os volumes de vendas tanto em unidades como em dólares e a linha de nP 8 mostra a margem bruta total de contribuição. A Linha nP 9 apresenta uma despesa geral estável e depois em nível crescente. A linha nP 10 mostra a margem de contribuição líquida, isto é, a margem de contribuição

S. Para outro exemplo, veja o caso "Concorn Kitchens", em Harper W. Boyd Jr. e Robert T. Davis, Marketing Management Casebook (Homewood, Richard D. Irwin, 1971), p. 202 125-36.

bruta menos as despesas gerais. As linhas nPs 11 e 12 apresentam as despesas de propaganda e distribuição, respectivamente. Finalmente, a linha nP 13 mostra o lucro operacional depois das despesas de marketing. O quadro é de vendas crescentes com os lucros, entretanto, crescendo num ritmo menor.

Quadro 8.1. Dados históricos do produto.

	1971	1972	1973	1974	1975
1. Mercado - total em unidades	1.000.000	1.200.000	1.400.000	1.600.000	1.800.000
2. Participação	0,06	0,08	0,10	0,10	0,10
3. Preço por unidade \$	2,00	2,00	2,00	2,20	2,40
4. Custo variável por unidade \$	1,20	1,10	1,10	1,30	1,55
5. Margem bruta de contribuição por unidade \$	(3 - 4)	0,80	0,90	0,90	0,85
6. Volume de vendas por unidade (1 X 2)	60.000	96.000	140.000	160.000	180.000
7. Vendas \$ (3 x 6)	120.000	192.000	280.000	352.000	432.000

8.	Margem bruta de contribuição \$	(5 x 6)	48.000	86.400	126.000	144.000	153.000
9.	Despesas gerais	20.000	20.000	20.000	30.000	30.000	
10.	Margem líquida de contribuição						
	\$ (8-9)	28.000	66.400	106.000	114.000	123.000	
11.	Propaganda \$	8.000	12.000	15.000	18.000	20.000	
12.	Distribuição \$	4.000	8.000	15.000	15.000	20.000	
13.	Lucro operacio	nal líquido \$ (10-11-12)	16.000	46.400	76.000	81.000	83.000

Além dessa informação, a primeira parte do plano deve conter informação

sobre os principais concorrentes e seus preços, os custos variáveis, as participações no mercado e as despesas de marketing, à medida que forem conhecidos.

PROJEÇÕES DE VENDAS E LUCROS

O segundo passo pede que os gerentes de produto façam projeções de vendas

e lucros futuros. Duas bases diferentes de projeções são desejáveis.

O primeiro tipo de projeção pressupõe que haja uma continuação do 1. ambiente recente; e 2. estratégia recente de marketing. Esta projeção é realizada pela

extrapolação das séries cronológicas passadas usando, para tanto, funções lineares

ou curvilíneas, qualquer uma que melhor se adaptar às tendências observadas. Por 203

Por exemplo, o volume de mercado para o ano seguinte pode ser previsto em dois milhões de unidades, na hipótese de que continue o aumento anual de 200.000. Pode-se prever que a participação no mercado continue em 10%. Os preços podem subir, digamos, vinte centavos e assim por diante. Pela extrapolação das séries cronológicas subjacentes e mais importantes, os lucros operacionais podem ser estimados.

Suponhamos que o gerente de produto acredite que não haverá

alterações no meio ambiente. A alta administração poderá ter formulado algumas novas hipóteses sobre a situação económica uma nova tecnologia pode tornar possível baixar os custos variáveis e assim por diante. Neste caso, o gerente de produto altera o raciocínio-base da projecção anterior, à luz do novo e esperado meio ambiente, mas preservando a mesma estratégia de marketing. Isto lhe permitirá estimar se a continuação da mesma estratégia provavelmente produzirá vendas e lucros satisfatórios.

Um exemplo de projecção de vendas e lucros

Os gerentes de produto poderão usar o computador para projetarem as vendas e os lucros em anos futuros, com base nos seus planos e pressupostos de alterações do meio ambiente. O Quadro 8.2 apresenta uma listagem de certo programa de computador para um cereal pronto para consumo.

A primeira linha mostra que essa projecção é para um horizonte de planeamento de sete anos. Os detalhes aparecem então sobre os valores não depreciados das instalações e equipamentos alocados a esse produto, custo de oportunidades actuais, capital de giro e o valor residual final esperado.

O restante da listagem apresenta os níveis, esperados ou planeados anualmente, das importantes variáveis que, finalmente, afetam a taxa interna de retorno. A coluna 1 mostra o preço por unidade no varejo, que se espera deva subir de \$ 58 para \$ 70 no decorrer de sete anos. A coluna 2 mostra que a margem no varejo para esse produto (18%) não deve mudar. A coluna 3 mostra os preços por atacado resultantes. Já que a empresa venderá diretamente aos varejistas, não há uma margem para o atacado (coluna 4) e o preço de fábrica (coluna 5) é o mesmo que o preço por atacado.

A coluna 6 apresenta os custos variáveis de fabricação estimados. Estes devem subir no período, de um nível actual de \$ 19 a \$ 23 em 1982. A proporção, dos custos variáveis de fabricação em relação aos preços de fábrica está mostrada na coluna 7, seguida da proporção planejada dos custos variáveis de marketing em relação aos preços de fábrica (coluna 8). Subtraindo-se o custo variável de fabricação e os custos de marketing por unidade, do preço, o resultado é a margem de contribuição para custos fixos e lucros, que são mostrados em dólares e porcentagem nas colunas 9 e 10 respectivamente.

O próximo passo requer a estimativa dos custos fixos de fabricação e custos fixos de marketing nos próximos sete anos, que são mostrados nas colunas 11 e

12. O símbolo E - 06 é um código de computador e significa que o leitor deve deslocar a vírgula seis casas para a direita. Assim, \$ 1.028E-06 significa

Quadro 8.2. Amostragem de listagem de sistema de computador.

Horizonte de tempo = 7 Anos

Valor remanescente não

depreciado dos investimentos em instalações e equipamentos, no começo de ano dólares

Número de anos remanescentes da depreciação de instalações e equipamentos 1 = 900.000 anos

Valor não depreciado dos investimentos em construções, no começo do ano = 3 Dólares

Número de anos remanescentes da depreciação das construções 1 = 210.000 Anos

Horizonte de depreciação para investimentos em instalações e equipamentos = 21 Anos = 10

Horizonte de depreciação para os investimentos em construções = 30 Anos Custo de oportunidade (no começo do período) = 2, E + 06 Dólares

Capital de giro = 13 % de vendas

Valor residual (no fim do período) = 10 X ganhos

1 Ano	Preço de varejo	2. Margem de varejo	3. Preço por atacado (S)	4. Margem por atacado
1976	0,577	18	0,473	0
1977	0,602	18	0,494	0
1978	0,621	18	0,509	0
1979	0,639	18	0,524	0
1980	0,659	18	0,54	0
1981	0,675	18	0,554	0
1982	0,698	18	0,572	0

S. Preço variáveis 6. Custos variáveis 7. Custos variáveis 8. Custos variáveis

Ano	de fábrica (S)	de fabricação	de fabricação	de marketing
1976	0,473	0,191	40,4	5
1977	0,494	0,196	39,7	5
1978	0,509	0,202	39,7	5
1979	0,524	0,208	39,7	5
1980	0,54	0,214	39,6	5

1981	0,554	0,221	39,9	5
1982	0,572	0,227	39,7	5

9. Contribuição para os 10. Contribuição para os 11. Custos fixos 12. Custos fixos

Ano	custos fixos e lucros (S) de fabricação (5)		custos fixos e lucros (%) de marketing (S)	
1976	0,258	54,6	915000	4,25E+06
1977	0,273	55,3	971000	4,9E+06
1978	0,282	55,3	1,028E+06	5,5E+06
1979	0,29	55,3	1,31 E + 06	5,75E+06
1980	0,299	55,4	1,386E + 06	6,25E + 06
1981	0,305	55,1	1,471 E + 06	6,85E + 06
1982	0,317	55,3	1,824E + 06	7,6E + 06

Ano	13. Investimentos em instalações e equipamentos		14. Investimentos em construções		15. Despesas de depreciação	
1975	850000	0				
1976	0	0	395000			
1977	0	0	395000			
1978	850000	1,E+06	395000			
1979	0	0	213333			
1980	0	0	213333			
1981	850000	1,E+06	213333			
1982	0	0	331666			

Ano	16. índice das vendas da empresa (unidades) no mercado		17. Vendas da empresa (unidades)		18. Vendas da empresa (unidades)		19. Participação indústria	
1976	1	3,E+07	1.166	+ 09	2,6			
1977	1,1	3,3E+07			1,182E+09	2,8		
1978	1,2	3,6E+07			1,1 98E + 09	3		
1979	1,3	3,9E+07			1,215E+09	3,2		
1980	1,4	4,2E+07			1,23E+09	3,4		
1981	1,5	4,5E+07			1,247E+09	3,6		
1982	1,6	4,8E+07			11,26SE+09	3,8		

20. Despesas de marketing 21. Lucros após os 22. Lucros após 23. Fluxo de caixa

Ano	(S) depois dos impostos		impostos (% sobre vendas) os impostos	
1975	- 2.85E + 06			

1976	34,9	7,7	1,097245E+06	-353001
1977	35,1	8,4	1,370807E+06	11,493337E+06
1978	35	8,8	1,610162E + 06	-110272

1979	33,1	9,9	2,014062E + 06	1,953967E+06
1980	32,5	10,4	2,361914E+06	2,281351E+06
1981	32,5	10,4	2,591395E+06	667228
1982	32,7	9,9	2,723974E+013	2,722089E+06

Taxa interna de retorno calculada (depois dos impostos) = 45 %

FONTE: Caso da Harvard University Graduate School of Business Administration, preparado

pelos Professores Derek Abell e Ralph Sultan, utilizado com sua permissão. 205

@p \$ 1.028.000. As colunas 13 e 14 mostram os investimentos previstos em prédios, instalações e construções durante os próximos sete anos e a coluna 15 apresenta o total estimado da despesa de depreciação.

Chegamos agora à estimativa de vendas e lucros. As colunas 16 e 17 mostram as estimativas da administração referentes às vendas (em percentual e em termos unitários, respectivamente) durante os próximos sete anos. Os números indicam que a administração espera que as vendas da empresa (em unidades) cresçam à taxa de aproximadamente 10% ao ano, na base de seus níveis planejados de despesas de marketing. A coluna 18 apresenta as estimativas da administração sobre as vendas da indústria nos próximos sete anos.

Os números na coluna 19, participação no mercado, são derivados pela divisão do número estimado das vendas da empresa (coluna 17) pelo número estimado das vendas da indústria (coluna 18). Vemos que a administração espera que a participação no mercado cresça de 2,6% para 3,8% durante o período de sete anos. A coluna 20 expressa as despesas totais de marketing (colunas 8 e 12) como um percentual das vendas e espera-se que esta percentagem venha a cair. Examinando-se mais atentamente este fato, observamos que a administração espera que as vendas aumentem mais rapidamente que as despesas de marketing; daí, está pressupondo um aumento na produtividade do marketing.

As colunas 21 e 22 são uma derivação dos lucros anuais previstos após os impostos, em termos percentuais e em dólares. O programa de computador utiliza a seguinte fórmula para calcular os lucros em dólares depois dos impostos: $Z = O - O(mQ - F - D)$ (8 - 4) em que:

Z = lucros após os impostos

t = taxa de impostos

m = contribuição marginal para os custos fixos e lucro

O = vendas em unidade

F = custos fixos de fabricação e marketing

D = depreciação

Por exemplo, os lucros depois dos impostos para 1976 são:
 $(1 - 0,4967) [(\$ 0,258) (30.000.000) - \$ 5.165.000 - \$ 395.000] = \$ 1.097.245$

A coluna 23 apresenta os resultados da conversão dos lucros depois dos impostos em fluxo de caixa depois dos impostos. A fórmula para fluxo de caixa é:

$L = Z + D - W - 1$ (8 - 5) em que:

L = Fluxo de caixa dos impostos Z = Lucros após os impostos
 D = Depreciação W = Capital de giro em dólares (isto é, capital de giro representado por um percentual de vendas, multiplicado pelo preço no atacado, multiplicado pelas vendas em unidades)

206 1 = Despesas de novos investimentos

Por exemplo, o fluxo de caixa depois dos impostos, para 1976, é:

$\$ 1.097.245 + \$ 395.000 - [0,13 (\$ 0,473) (30.000.000) + 0] = \$ 353.001$

O computador calcula agora a taxa interna de retorno implícita no fluxo de caixa da coluna 23. Isto se encontra tomando o custo de oportunidade no começo do período e procurando a taxa de juros que descontaria os fluxos de caixa futuros, para que a soma dos fluxos de caixa descontados seja igual ao custo de oportunidade inicial; esta taxa vem a ser de 45%.

Assim, os programas de computadores proporcionam ao gerente de produto a possibilidade de determinar as consequências financeiras implícitas em uma estratégia específica, meio ambiente e composição de custos. Pode facilmente calcular o impacto sobre o lucro de qualquer alteração em seus dados ou hipóteses.

DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

Freqüentemente, o gerente de produto não terá condições de continuar a actual estratégia de marketing. Poderá achar que: 1. essa estratégia não leva a projeções satisfatórias de vendas e lucro; 2. essa estratégia não pode mais ser mantida por causa das mudanças de estratégias dos concorrentes, ou uma modificação no ambiente económico; 3. ou existem

estratégias ainda não experimentadas que podem melhorar grandemente as possibilidades de lucro. Todos esses reforçam a opinião do gerente de produto de que se deve pensar seriamente em estratégias alternativas de marketing.

Infelizmente, os gerentes de produto tendem a evitar pensar profundamente sobre estratégias alternativas. Num estudo relatado por Ames:

Ficamos surpresos de verificar como, em várias empresas, muitos planejadores tinham uma visão limitada ao pensarem como os negócios deveriam ser conduzidos

de fato, muitos planos eram baseados em nada mais do que uma extrapolação de

dados do passado e na repetição de programas anteriores. . . Em uma empresa,

quando a alta administração pedia a cada planejador que apresentasse estratégias

alternativas. . . o resultado era completamente negativo. Os planejadores estavam

tão arraigados em seus costumeiros modos de pensar sobre seus mercados que não

podiam conceber uma abordagem diferente que demonstrasse acima de tudo,

algum senso comerciais

A gerência de produtos precisa pensar mais em termos de estratégia e deve

saber como gerar estratégias alternativas. As estratégias de marketing podem ser

formadas em torno de quatro dimensões importantes: 1. posicionamento do

produto; 2. níveis de despesa de marketing; 3. composto de marketing, e 4. alocação do orçamento de marketing para os mercados-alvo.

6. B. Charles Ames, "Marketing Planning for Industrial Product", Harvard Business

Review (setembro-outubro de 1968), p. 103. 207

41

Posicionamento do produto

A primeira coisa que um gerente de produto deve considerar é se o seu produto está ou não posicionado eficazmente no mercado. Pelo menos três coisas podem acontecer ao longo de um ano, que levem a um novo pensamento sobre o posicionamento:

1 . Um concorrente poderá ter colocado uma marca bem próxima

à sua, diminuindo, assim, sua participação de mercado naquele segmento. 2. As preferências dos consumidores podem ter mudado, deixando sua marca um pouco mais afastada daquelas localizadas no centro das preferências dos conglomerados de consumidores. 3. Grupos preferenciais de novos consumidores poderão ter sido formados e representam oportunidades atraentes.

O gerente poderá considerar duas estratégias de marca, a fim de enfrentar essas mudanças.

Reposicionamento. Se parecer que a marca da empresa não está mais excelentemente posicionada, o gerente de produto desejará considerar alternativas de reposicionamento. O problema e o método de análise podem ser ilustrados em conexão com a posição da Hamm no mercado de cerveja. A Figura 8.2 apresenta a distribuição das percepções de marca e as preferências de gosto por cerveja, em dois atributos: leveza e suavidade. Os pontos representam as posições percebidas das várias marcas e os círculos representam as preferências dos conglomerados de consumidores. Os círculos maiores representam maior densidade de preferência. Esta informação revelaria que a Hamm não mais preenche as preferências de qualquer segmento distinto.

Para alterar essa situação, a tarefa da Hamm é a de identificar a localização da preferência dos conglomerados de consumidores a fim de reposicionar a Hamm. O conglomerado # 1 não seria uma boa escolha, porque Schlitz e Budweiser estão bem firmes. O conglomerado # 2 parece ser uma boa escolha, por causa de seu tamanho e da presença de apenas um concorrente, Miller. O conglomerado # 9 poderia ser outra possibilidade, muito embora seja relativamente pequeno. Hamm poderia também pensar em um reposicionamento a longo prazo em direção ao superconglomerado # 3, # 5, # 8 ou o superconglomerado # 4 e # 6.

A administração precisa pesar dois fatores ao fazer sua escolha. O primeiro é o custo de mudar a marca para aquele segmento. O custo inclui modificar-se as qualidades do produto, a embalagem, a propaganda e assim por diante. De modo geral, o custo de reposicionamento cresce com a distância do reposicionamento. Quanto mais radicalmente mudar a imagem da marca, tanto maior será o investimento necessário para alterar as imagens de marca percebidas pelas pessoas. A Hamm precisaria de mais dinheiro para reposicionar sua marca no segmento # 8 do que no segmento # 2. Talvez fosse melhor para Hamm criar uma nova marca para o segmento #8 do que reposicionar sua marca actual.

O outro fator é a receita que seria obtida com a marca em sua nova posição.

A receita depende de: 1. o número de consumidores no segmento de preferências;

208 2. sua taxa média de compra; 3. o número e a força dos concorrentes que já se

encontram no segmento ou que pretendem penetrar nele; e 4. o preço normalmente cobrado pelas marcas que vendem naquele segmento.

Leve

Miller

Faistaã,,Pa (D Hamm
Amarga@@ Suave Bla*tz *Meister Brau Sc udweiser

Pesada

FONTE: Richard M. Johnson, "Market Segmentation: A Strategic Management Too11% Jour nal of Marketing Research (fevereiro de 1971), p. 16.

Figura 8.2. Distribuição das percepções e preferências no mercado de
cerveja.

Extensão de marca. A administração pode reagir aos novos segmentos de
preferência no mercado pela multiplicação de suas marcas, em vez de mudar uma
marca já existente para um segmento mais lucrativo ou tentar aumentar seus
atrativos.

Procter & Gamble é um especialista na estratégia de extensão de marca.

Antes de se entrar num mercado (tais como os de produtos de higiene bucal ou
pepel higiênico), estuda-se a preferência dos conglomerados mais importantes

e as posições das marcas dos concorrentes. Prefere entrar em mercados que haja
apenas um concorrente. Posiciona sua primeira marca não no

segmento do concorrente mais importante, porém, no segmento menos atrativo. Depois cria marcas adicionais para outros segmentos menos atrativos. Cada entrada cria seus próprios seguidores leais e tira alguns dos negócios de seu maior concorrente.

Logo, o maior concorrente estará cercado, sua receita terá enfraquecido e não estará numa posição de lançar uma contra-ofensiva de novas marcas nos segmentos vizinhos. P & G, em um momento de vitória final, lança, então, uma marca contra o segmento mais importante.

A Heublein ilustra outro uso interessante de estratégia de extensão de marca. Sua marca Smirnoff desfrutava 23% do mercado de vodka e foi atacada por outra marca, Wolf Schmidt, que estava com um preço de um dólar mais baixo por garrafa. Em vez de a Heublein baixar o preço da sua Smirnoff em um dólar para enfrentar a concorrência, aumentou o preço em um dólar e colocou a receita

209

adicional em sua propaganda. Ao mesmo tempo, Heublein introduziu uma nova marca, a Reiska, para concorrer com a Wolf Schmidt e, também, introduziu a Popov, uma vodka de preço baixo. Esta estratégia estancou a Wolf Schmidt eficazmente e deu à Smirnoff uma imagem de elite ainda melhor.

Nível das despesas de marketing

Uma segunda variável de estratégia é o nível planejado de despesas totais de marketing em benefício de um produto. Os gerentes de produto geralmente dizem que poderiam fazer maravilhas com seus produtos se tivessem um orçamento maior. Não há dúvida que os volumes de vendas podem ser aumentados através de despesas mais elevadas de marketing, embora exista desacordo freqüente quanto ao montante.

Dada a incerteza, a administração de marketing tende a determinar o orçamento de marketing na base de uma percentagem convencional sobre as vendas, actuais ou previstas. Este percentual é baseado no que os concorrentes poderão estar gastando ou no que a empresa sente que poderá despende. O percentual poderá ser aumentado ligeiramente durante os bons tempos, para tirar vantagem do crescimento do mercado, ou poderá ser reduzido durante as más épocas para se conservar o caixa.

O conceito correto para se determinar as despesas de marketing é baseado no impacto esperado nas vendas. Uma abordagem convencional de percentual não é adequada, porque o impacto varia com o montante despendido. O impacto esperado das despesas de marketing nas vendas é representado por uma função, -resposta de vendas (veja Capítulo 6).

Se o gerente de produto possui uma boa estimativa da função-resposta de vendas, ele pode prosseguir para encontrar o nível de otimização das despesas de marketing. A análise vai apresentada na Figura 8.3. A função-resposta de vendas aqui tem a forma de S, embora se possam aplicar outras formas, tais como a linear e a quadrada. O gerente de produto subtrai todos os custos que não são de marketing, da função-resposta de vendas, a fim de obter a curva de lucro bruto. Em seguida, as despesas de marketing são apresentadas de tal forma que o dólar em um eixo é projetado como dólar no outro eixo. Isto representa uma linha de 450, quando os eixos estiverem escalonados em intervalos idênticos de dólar. A curva de despesas de marketing é então subtraída da curva de lucro bruto para se obter a curva de lucro líquido. A curva de lucro líquido mostra lucros líquidos positivos com as despesas de marketing, entre ML e MU, que poderiam ser definidos como a amplitude racional da despesa de marketing. A curva de lucro líquido atinge ao máximo em M. Portanto, a despesa de marketing que maximizaria o lucro líquido é \$M.

Isto ilustra a idéia principal para a otimização da despesa de marketing, muito embora a análise terá de ser refinada com relação à real utilização. O impacto real da despesa de marketing sobre as vendas deve levar em consideração as despesas de marketing dos concorrentes, a eficácia das despesas de marketing, o custo de marketing e a distribuição de marketing.

Dólares (milhões)

Função-resposta de vendas

despesas de marketing (linha de 451)
lucro depois de todas as
despesas que não são de marketing

-----\Lucro Líquido
O

M L M MV

Despesas de marketing (milhões de dólares)

Figura 8.3. Relacionamento entre as vendas, as despesas de marketing e os lucros.

Composto de marketing

O composto de marketing é a terceira dimensão-chave, na programação da estratégia de marketing. Sem se alterar o nível de despesa de marketing, será possível aumentar-se as vendas, pela alteração, do composto de marketing. A medida que o mercado se modifica, também se modifica a produtividade dos diferentes instrumentos de marketing. Por exemplo, os produtos entrando no estágio de maturidade do ciclo de vida do produto podem-se beneficiar da transferência de alguns fundos da propaganda para a promoção de vendas.

O gerente de produto enfrenta três tarefas ao considerar as modificações no composto de marketing. Primeiramente, terá de gerar um conjunto de alternativas de compostos de marketing plausíveis. Em segundo lugar, terá de estimar as vendas previstas associadas a cada composto de marketing. Em terceiro lugar, deve determinar o composto de marketing ótimo. Descreveremos a teoria fundamental e então apresentaremos um exemplo numérico.

Teoria do composto de marketing ótimo. O primeiro passo da identificação do composto de marketing ótimo, exige a identificação dos mais importantes componentes do composto de marketing, para se vender naquele mercado. Muito embora os quatro possam ser os componentes mais importantes, o orçamento, e cada uma de suas partes, terá de ser detalhado. Algumas dessas partes, tais como

a qualidade do produto, poderão não ser variáveis a curto prazo. Outras, tais como

21 1

exposições e feiras, poderão ser muito reduzidas para serem levadas em consideração.

Podemos pressupor que o gerente de produto identificou a verba referente

à propaganda e às vendas pessoais (distribuição), como os dois mais importantes

componentes de seu orçamento de marketing. Em princípio, há um número infinito de combinações de gastos com referência a esses dois itens. Se não houver

repressão nos níveis de gastos de propaganda e vendas pessoais, então cada ponto

no plano A-D, mostrado na Figura 8.4, é um possível composto de marketing.

Uma linha arbitrária iniciada na origem, chamada "linha do composto de marketing constante", mostra o conjunto de todos os compostos de marketing, em que

os dois instrumentos mantêm uma proporção fixa, mas onde o orçamento varia.

Outra linha arbitrária, chamada "linha de orçamento constante" mostra um

conjunto de compostos de marketing variáveis que poderia apresentar recursos

com um orçamento fixo de marketing.

A cada composto de marketing possível está associado um nível de vendas

resultante. Três níveis de vendas são mostrados na Figura 8.4.

Os compostos de

marketing (AI D,) pedem um orçamento pequeno e uma igualdade aproximada

Vendas pessoais (dólares), D

Vendas (dólares), O

03

02

A, . A2
aganda
ó ares). A

-----Figura 8.4. A função-resposta de vendas associada com dois instrumentos de marketing.

da, entre a propaganda e as vendas pessoais e espera-se que produzam vendas de

01. O composto de marketing (A2, D2) envolve vendas pessoais; espera-se que produza vendas um pouco mais elevadas, 02. O composto de marketing (A3, D3) exige um orçamento maior, mas uma divisão equilibrada entre a propaganda e as vendas pessoais, com uma estimativa de vendas de 03. Dados esses e os muitos outros possíveis compostos de marketing, o trabalho do analista é o de encontrar a função-resposta de vendas que descreve os a

Para determinado orçamento de marketing, o dinheiro deve ser dividido entre os vários instrumentos de marketing, de maneira que dê o mesmo lucro marginal sobre o dólar marginal gasto em cada instrumento. Uma versão geométrica da solução é apresentada na Figura 8.5. Aqui estamos observando o plano A-D

apresentado na Figura 8.4. Uma linha de orçamento constante é apresentada, indicando todas as alternativas de composto de marketing que possam ser alcançadas com este orçamento. As linhas curvas são chamadas de curvas de iso-vendas. Uma curva de iso-vendas mostra os diferentes compostos de propaganda e vendas

pessoais que produziriam determinado nível de vendas. É uma projeção para o plano A-D do conjunto de pontos resultantes de um corte horizontal da função-resposta de vendas, mostrada na Figura 8.4 em determinado nível de vendas. A Figura 8.5 mostra as curvas de iso-vendas para três níveis diferentes de vendas: 75, 100 e 150 unidades. Dada a linha de orçamento, não é possível atingir-se a vendas de mais de 100 unidades. O composto de marketing ótimo é mostrado no ponto de tangência entre a linha de orçamento e a curva que toca por último as iso-vendas

Propaganda (dólares), A

Figura 8.5. Procurando o composto de marketing ótimo para determinado orçamento de marketing.
 A*

O = 150 Curvas de
 a = 100 iso-vendas

O = 75
 I Linha de orçamento onstante
 D*
 Vendas pessoais (dólares), D

I
 213 OI
 E lasticidade
 ~preço da demanda
 das acima dela. Conseqüentemente, o composto de marketing (A D*) que exig um tanto quanto mais de propaganda do que de vendas pessoais, é a maximizacac de vendas (e nesse caso maximizacio do lucro) no composto de marketing.

Esta análise poderia ser generalizada para mais de dois instrumentos de marketing. Dorfman e Steiner provaram que o

composto de marketing de preço, propaganda e qualidade do produto, seria otimizado quando as seguintes condições colaterais fossem preenchidas :⁷

Elasticidade-quadrada da demanda multiplicada pelo mark-up sobre o custo médio de produção. Ferber e Verdoorn apresentaram a regra de uma forma mais intuitiva:

Numa posição ótima, as vendas adicionais obtidas por uma pequena elevação nos custos unitários, são as mesmas para todos os instrumentos, com exceção do preço e ao mesmo tempo iguais às vendas adicionais que acompanham uma cor

respondente redução nos preços unitários.⁸

Um exemplo numérico. Um gerente de produto tem vendido seu produto durante alguns anos, usando um preço baixo e uma estratégia de propaganda com pouca verba. Seu preço actual é de \$ 16 e está gastando \$ 10.000 em propaganda e outros \$ 10.000 em distribuição. As vendas giram em torno de 12.000 unidades e os lucros por volta de \$ 14.000. Seus superiores consideram que isto não impressiona. Está ansioso por encontrar melhor estratégia para aumentar os lucros.

Seu primeiro passo é o de gerar um conjunto de estratégias alternativas do composto de marketing. Gera as oito estratégias que aparecem nas primeiras três colunas do Quadro 8.3. (A primeira estratégia é a sua velha conhecida.) Foram formadas pela pressuposição de um nível alto e baixo para cada uma da-

3

variáveis de marketing e pela elaboração de todas as combinações ($2^3 = 8$).

Seu próximo passo é estimar as vendas prováveis que seriam realizadas para cada composto alternativo. Essas estimativas provavelmente não apareceram através de acesso a dados históricos do passado ou através de experimentação, com o composto de marketing. A melhor abordagem é a de contar com as estimativas subjetivas especializadas, que se forem tratadas cuidadosamente, poderão produzir informações úteis.⁹ Suponhamos que este método produza as estimativas de vendas mostradas na última coluna do Quadro 8.3.

O passo final exige a determinação de qual composto de marketing maximiza os lucros, pressupondo-se que as estimativas de vendas sejam seguras. Isto requer a introdução de uma equação de lucro e a inserção dos diferentes compostos de marketing nessa equação, para se ver qual que maximiza os lucros.

Optimal Quality` American Economic Review (dezembro de 1954), p. 826-36.

8. Robert Ferber e P. J. Verdoorn, Research Methods in Economics and Business (New York, The Macmillan Company, 1962), p. 535.

9. Veja do autor, "A Guide to Gathering Expert Estimates", Business Horizons (outubro de 1970), p. 79-87.

Valor do produto marginal da promoção
Quadro 8.3. Compostos de marketing e estimativa de vendas.

	(2)	(3)	(4)	Composto de marketing
P	A	0	0	
1.	16	10,000	10.000	12.400
2.	16	1.0,000	50.000	18.500
3.	16	50,000	10.000	15.100
4.	16	50,000	50.000	22.600
5.	24	10,000	10.000	5.500
6.	24	10,000	50.000	8.200
7.	24	50,000	10.000	6.700
8.	24	50,000	50.000	10.000

A equação de lucro é desenvolvida da seguinte maneira. Os lucros (Z), por definição são iguais à receita do produto (R) menos seus custos (C):

$$Z = R - C \quad (8-6)$$

A receita é igual ao preço líquido do produto (P') vezes suas vendas unitárias (0): $R = P'0 \quad (8-7)$

Mas o preço líquido do produto (P') é igual a seu preço de catálogo (P) menos qualquer abatimento por unidade (k), representando pagamento de frete, comissões e outros descontos:

$$P' = P - k \quad (8-8)$$

Os custos do produto podem ser convenientemente classificados em custos variáveis unitários (com exceção dos custos de marketing) (C), custos fixos (exceção aos de marketing) (F) e custos de marketing (M):

$$C = cQ + F + M \quad (8-9)$$

Os custos de marketing, por sua vez, são de dois tipos, a propaganda (A) e a distribuição (D):

$$M=A+D \quad (8-10)$$

Substituindo-se as equações (8-7), (8-8), (8-9) e (8-10) na (8-6) e simplificando, obteremos a seguinte equação de planejamento de lucro:

$$Z = [(P - k) - c] Q - F - A - D$$

21 5

em que:

Z P k lucros totais

preço de tabela

abatimentos por unidade (tais como pagamento de frete, comissões, outros

descontos) c custo variável de produção e distribuição (tais como os custos da mão-de-obra, custos de entrega)

Q F número de unidades vendidas

custos fixos (exceção aos de marketing (tais como salários, aluguel, eletricidade + A custo de propaganda

D custo de distribuição

A expressão $[(P - k) - c]$ é a margem bruta de contribuição por unidade, o montante que a empresa realiza por unidade depois de deduzidos os abatimentos e os custos variáveis de produção e distribuição. A expressão $[(P - k) - c]Q$ é a margem bruta de contribuição a receita líquida disponível para cobrir os custos fixos, os lucros e as despesas arbitrárias de marketing.

Esta equação realça várias variáveis de decisão de marketing, disponíveis para o planejador de marketing influenciar as vendas e os lucros. As vendas são influenciadas pelo preço de tabela, pelos descontos, pelos custos variáveis (à medida que os custos por variáveis mais altos refletem melhoria de qualidade do produto, tempo de entrega, serviço ao cliente e assim por diante), propaganda e distribuição:

$$Q = f(P, k, c, A, D) \quad (8-12)$$

A expressão (P, k, c, A, D) é chamada de composto de marketing e a equação (8-12) é função-resposta de vendas.

O gerente de produto tem agora uma equação de lucro (8-11) que apresente o lucro associado a qualquer composto de marketing possível. Suponhamos custos fixos, F , como \$ 38.000; custos variáveis unitários, C , \$ 10; e o desconto correspondente ao preço de tabela, k , \$ 0. Então a equação de lucro será:

$$Z = (P - 10) Q - 38.000 - A - D \quad (8-13)$$

Os lucros são agora estritamente uma função do preço escolhido e dos orçamentos de propaganda e distribuição.

Neste ponto, o gerente poderá introduzir cada composto de marketing e estimar nível de vendas previsto (do Quadro 8.3) nesta equação. Os lucros resultantes são # 1 (\$ 16.400), # 2 (\$ 13.000), # 3 (-\$ 7.400), # 4 (-\$ 2.400), # 5 (\$ 19.000), # 6 (16.800), # 7 (-\$ 4.200) e # 8 (\$ 2.000). O composto de marketing # 5 a um nível de preço de \$ 24, propaganda de \$ 10.000 e a distribuição de \$ 10.000, promete oferecer os mais altos lucros (\$ 19.000).

Há mais um passo que o gerente de produto pode realizar. Alguns compostos de marketing que não foram mostrados podem oferecer ainda um lucro

maior. Para se determinar isso, o gerente de produto poderá encontrar uma

função-resposta de vendas com os dados apresentados no Quadro 8.3. As estima

tivas de venda no quadro podem ser vistas como uma amostra do universo maior

dos julgamentos de especialistas, com relação à função-resposta de vendas

(ver a Eq. 8-14). Uma fórmula matemática plausível para uma função-resposta

de vendas é a do exponencial múltiplo:

$$Q = b P^a A^d D^w \quad (8-14)$$

em que:

b = parâmetro

p, a, d = elasticidade de preço, propaganda e distribuição, respectivamente.

Utilizando a regressão dos mínimos quadrados, a função-resposta de vendas

resulta em :

$$Q = 100.000 P^{-0.2} A^{0.5} D^{0.25} \quad (8-15)$$

Isto se enquadra extremamente bem nas estimativas de vendas do Quadro

8.3. O preço tem uma elasticidade de -2, isto é, uma redução de 1% no preço, os demais fatores permanecendo iguais, tende a aumentar as vendas unitárias em 2%. A propaganda tem uma elasticidade de 1/8 e a distribuição, uma elasticidade de 1/4. O coeficiente 100.000 é um parâmetro que traduz as magnitudes de moeda (dólar) no volume de vendas em unidades.

O gerente de produto substitui agora esta função-resposta de vendas para o termo 0 na equação de lucro (8-13). Isto produz, quando simplificado:

$$Z = 100.000 A^{1/8} D^{1/4} [P - 1 - 10P]^{1/3} \quad (8-16)$$

Os lucros são estritamente em função do composto de marketing escolhido.

O gerente poderá inserir qualquer composto de marketing (inclusive aqueles não mostrados no Quadro 8.3) e derivar uma estimativa de lucros. A fim de encontrar o composto de marketing que maximiza o lucro, aplica os cálculos-padrão. O composto de marketing ótimo (PA,D) é (\$ 20, \$ 12.947, \$ 25.894).

O gasto na distribuição é o dobro do gasto em propaganda, porque sua elasticidade é duas vezes maior. O gerente de produto iria prever um volume de vendas de 10.358 unidades e os lucros de \$ 26.735. Enquanto outros compostos de marketing podem produzir vendas mais elevadas, nenhum outro pode produzir lucros mais elevados. Utilizando-se essa equação, o gerente de produto resolveu não apenas o composto de marketing, mas também o orçamento ótimo de marketing ($A + D = \$ 38.841$).

Alocação de marketing dos mercados visados

A quarta dimensão da estratégia de marketing é a alocação de marketing aos vários mercados-alvo (MA). MA inclui diferentes zonas de vendas, grupos de clientes e assim por diante. Com determinado posicionamento de produto, orçamento de marketing e composto de marketing ainda poderá ser possível aumentar-se as vendas e os lucros pela mudança de fundos entre os diferentes mercados.

10. A derivação é mostrada no Apêndice de "Marketing Mix Decisions for New Products", do autor, em Journal of Marketing

Research (fevereiro de 1964), p. 43-49. 217

A maioria dos gerentes de produto distribui seus orçamentos de marketing aos vários MA, na base de algum percentual das vendas reais ou esperadas. Considere o seguinte exemplo:¹

A Guardian Oil Company (nome fictício) estima seu volume total de vendas de gasolina (que combina a gasolina normal e a especial e soma novamente as vendas de gasolina especial) para obter um total de ---galões de lucro", atribuindo peso dois às vendas de gasolina especial.

A empresa, então, toma a proporção do orçamento de propaganda com os galões de lucro a fim de estabelecer a verba de propaganda por galão de lucro. Chama a isto de multiplicador primário. Cada mercado recebe um orçamento de propaganda igual aos galões de lucro do ano anterior vendidos, multiplicados pelo multiplicador primário. Assim, o orçamento de propaganda é alocado amplamente na base das vendas na zona da empresa no ano anterior.

Infelizmente, regras para a alocação de fundos levam a alocações ineficazes. Confundem a reação de vendas "média" e "marginal---. A Figura 8.6 apresenta a diferença entre as duas e o fato de que não há razão para se pressupor que são correlacionadas. Os dois pontos na figura mostram as despesas actuais de marketing e as vendas da empresa em dois MA. A empresa gasta \$ 3.000 em marketing nos dois MA. As vendas da empresa são de \$ 40.000 no MA 1 e \$ 20.000 no MA 2.

Vendas (milhares de dólares)

Resposta média de vendas: 40/3

40- MV Resposta marginal de vendas: 2/1

30- Resposta média de vendas: 20/3

Resposta marginal de vendas: 10/1

20- MV

10

Despesas de marketing (milhares de dólares)

Figura 8.6. Resposta média e marginal de vendas em dois mercados-alvo.

A reação média de vendas para um dólar de esforço de marketing é, assim, maior no MA 1 do que no MA 2; é 40/3 em contraposição a 20/3, respectivamente. Poderá, portanto, parecer desejável mudar-se os fundos do MA 2 para MA 1, em que a reação média é maior. Entretanto, o assunto principal é um de reação marginal. A reação marginal está representada pela inclinação da função de vendas

veja-se. Donald C. Marschner, "Theory versus Practice in Allocating Advertising Money", *Journal of Business* (julho de 1967), p. 286-302.

Figura

através dos pontos. Uma inclinação maior foi feita para o MA 2 do que para o MA 1. As inclinações respectivas mostram que outros \$ 1.000 de despesas de marketing produziram um aumento de vendas de \$ 10.000 no MA 2 e somente um aumento de vendas de \$ 2.000 no MA 1. Claramente, a reação marginal e não a reação média deve nortear a distribuição de fundos de marketing.

Vendas (milhões de dólares)	150					
.....	125	100	75	MV2	50	25- I
X						
o	1	4	6			
Despesas de marketing (milhões de dólares)						

Figura 8.7. Funções-resposta de vendas em dois mercados-alvo (MA).

A reação marginal está indicado ao longo da função-resposta de vendas para cada zona. Partiremos do pressuposto que uma empresa é capaz de estimar as funções-resposta de vendas MA, através de regressões estatísticas ou técnicas de estimativas especializadas.

Suponhamos que as funções-resposta de vendas para os dois MA sejam aquelas apresentadas na Figura 8.7. A empresa deseja alocar um orçamento de B dólares entre os dois MA, a fim de maximizar os lucros. Quando os custos forem idênticos para os dois MA, então a alocação que maximizará os lucros é aquela que maximizará as vendas. Os fundos estão otimamente alocados quando: 1. esgotam o orçamento; e 2. a reação marginal de vendas é a mesma nos dois MA. Geometricamente, isto significa que as inclinações das tangentes para as duas funções-resposta de vendas, na alocação ótima, serão iguais. A Figura 8.7 mostra que um orçamento de \$ 6 milhões seria distribuído nos montantes de aproximadamente \$ 4,6 milhões para o MA 1 e \$ 1,4 milhões para o MA 2, para produzir o máximo de vendas de aproximadamente \$ 180 milhões. A respos 12

ta marginal de vendas seria a mesma em ambos os MA.

12. Para uma discurso algébrica, veja o Marketing Decision Making: A Model Building Approach, Cap. 6, do autor (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971). 219

Exemplo. Uma importante empresa de petróleo estava localizando seus pontos de serviços em todas as importantes cidades dos Estados Unidos.³ Em muitos mercados, operava apenas uma pequena porcentagem da totalidade dos postos. A administração da empresa começou a questionar se isso era recomendável. Decidiu estimar como a participação da empresa, no mercado da cidade, variou com sua porcentagem de participação nas despesas de marketing em cada cidade (medido pela participação dos pontos de vendas). Uma curva foi traçada através das observações da participação dos pontos de vendas no mercado e a participação dos mercados nas diferentes cidades em seu sistema. A curva resultante tinha a forma de um S (veja Figura 8.8). Isto significou que ter uma baixa porcentagem de postos numa cidade produzia ainda uma menor porcentagem do volume do mercado. A implicação prática era evidente: a empresa deveria ou se retirar de seus mercados fracos ou reestruturá-los, digamos, tendo pelo menos 15% dos pontos de vendas concorrentes. Em vez de uma estratégia de distribuição de localizar alguns pontos de vendas

em cada uma das inúmeras cidades, a empresa de petróleo deveria estabelecer um número maior de pontos de vendas em um número mais limitado de cidades.

Participação no mercado
100

Torna-se crescentemente difícil
de se tomar os clientes de
outras empresas

empresa é muito pequena para usufruir de economias em
propaganda e o uso amplo de cartão de crédito
o 100
Participação nos pontos de vendas (%)

Figura 8.8. Participação no mercado como uma função de
participação
nos pontos de venda.

13. Veja John J. Cardwell, "Marketing and Management Science A
Marriage on the
220 R.,,ks?", C.óifornia Management Review (verão de 1968), p.
3-12.

PLANO DE AÇÃO E CONTROLES

O propósito do desenvolvimento de estratégias é o de considerar
estratégias
alternativas que possam melhorar a projecção de vendas e lucro em
relação à que
foi alcançada pela continuação direta da estratégia presente.
Quando o gerente de
produto está, finalmente, satisfeito com uma nova estratégia ou
com a continuação da velha, está pronto a finalizar o plano
detalhado de marketing para o ano
vindouro.

Antes de desenvolver os detalhes reais, desejará discutir a
estratégia global

com os outros, cuja cooperação fará a diferença entre o fracasso do plano ou o seu sucesso. Especificamente, verá o pessoal de compras e de fabricação, para se certificar que serão capazes de comprar materiais suficientes e produzir bens suficientes para preencherem os níveis planejados de volume de vendas. Falará com o gerente de vendas para se certificar que poderá obter o apoio planejado da força de vendas.

Poderá verificar com os revendedores mais importantes, a fim de ter certeza que cooperarão. Discutirá essa estratégia com seu superior imediato para ver se este último irá encontrar algum defeito.

Agora, está pronto para apresentar uma despesa detalhada e trabalhar num plano anual. É uma coisa propor gastar, digamos, \$ 3 milhões em propaganda e, outra, indicar quanto será gasto cada mês e em qual mídia. Da mesma forma, deve indicar como e quando, digamos, dever-se-á gastar \$ 1 milhão em promoção de vendas.

Seu plano de trabalho toma a forma de uma matriz, com os doze meses (ou cinquenta e duas semanas) do ano servindo de coluna e as atividades de marketing funcionando como fileiras. Coloca as datas quando as várias atividades ou despesas começarão, serão revistas e terminarão. Este plano de trabalho está sujeito a mudanças durante o ano, à medida que surgem novos problemas e oportunidades, mas serve como uma estrutura de implementação geral para as táticas.

O plano de trabalho torna possível estimar-se as vendas esperadas e os níveis de lucro numa base trimestral ou outra qualquer. Esses números servirão como seus controles. A medida que cada período termina, irá comparar as vendas reais contra as vendas esperadas e as despesas reais contra as despesas orçadas para ver se seu plano está funcionando. Se as vendas esperadas não estão se concretizando ou os custos estão muito elevados será acertado para a necessidade de uma medida corretiva.

O gerente de produto não coloca todos esses detalhes em seu plano para a apresentação e aprovação final por parte da alta administração.

Coloca uma descrição dos antecedentes do produto, sua situação actual e oportunidades, sua estratégia recomendada e a análise lógica correspondente, os níveis de despesas planeadas por trimestre, as vendas esperadas por trimestre e os lucros planeados.

SUMARIO

As empresas controlam seus mercados-alvo pela determinação de objectivos anuais de vendas e lucro e pelo desenvolvimento de planos e orçamentos de marketing. A maioria das

221

empresas usa um modelo de planeamento de objectivos para baixo e planos para cima. A alta administração revê seus objectivos de longo prazo, resultados recentes, visão actual, expectativas dos grupos de interesses e anuncia um conjunto de objectivos de vendas e lucro para serem utilizados pelos gerentes de produtos, a fim de que possam desenvolver seus planos específicos. Esses planos, quando terminados, são enviados para a alta administração para aprovação final.

Os gerentes de produto passam por quatro etapas na preparação de seus planos individuais. Primeiramente, revisam as principais estatísticas, mostrando onde seus produtos estiveram e como estão actualmente. Então, projetam vendas e lucros, na base da pressuposição de continuidade no meio ambiente e/ou de recentes estratégias de marketing. Se as projeções não forem atraentes, os gerentes de produtos avaliam estratégias alternativas, que advêm de se considerar posicionamentos alternativos para os produtos, níveis de despesas de marketing, compostos de marketing e alocações de marketing para os mercados-alvo. Quando encontram uma estratégia satisfatória, transformam-na em um plano detalhado de despesas e de trabalho para ser utilizado na implementação e controle.

QUESTOES E PROBLEMAS

1. Que tipos de práticas de subotimização geralmente acontecem em.

- a) determinar objectivos de vendas; e
- b) determinar orçamentos departamentais?

2. Um executivo que tenha poder decisório na área de marketing avalia duas estratégias alternativas de marketing e estima que suas taxas de retorno esperadas são de 8% e 12%, respectivamente. Que estratégia deve ser escolhida se essa decisão tiver de ser tomada diversas vezes? Que estratégia

deve ser escolhida se essa decisão tiver de ser tomada apenas uma vez?

3. Suponhamos que a quantidade vendida (Q) de um artigo dependa do preço cobrado (P), o nível de despesa de propaganda (A) e o nível de despesa de distribuição (D). Desenvolva uma equação de reação de vendas:

a) em que o efeito marginal de cada variável não é influenciado pelo nível de outras variáveis de marketing;

b) em que o efeito marginal de cada variável de marketing é influenciado pelo nível das outras variáveis.

4. Uma empresa está tentando decidir o quanto de qualidade incluir numa nova ferramenta

mecânica. Ilustre por meio de um diagrama a lógica de se determinar o nível ótimo de qualidade.

5. Quantos diferentes compostos de marketing poderiam ser formulados, dadas doze atividades de marketing, as quais poderiam, cada uma ser executadas em cinco níveis diferentes?

6. Sugira quatro melhorias no programa de computação, apresentado no Quadro 8.2, para se projetar vendas e lucros.

7. Sugira algumas equações que podem ser utilizadas para representar:

a) função-reação de vendas quando as vendas crescem numa taxa decrescente com as despesas de marketing;

b) uma função : o-reação de vendas em que as vendas crescem numa taxa crescente e depois decrescente.

8. O gerente de produto encarregado de uma empresa bem-estabelecida de um cereal para 222 café da manhã, tem o seguinte demonstrativo de margem e despesa:

Vendas líquidas -100 0/0

Custo de fabricação e despacho Fixo 12,9 Variável 39,6

Total 52,5

Todas as outras despesas (excluindo-se as despesas de propaganda e merchandising) Distribuição e entrega 5,4 Administrativa e geral 4,0 Despesas dos vendedores 3,5

Pesquisa de mercado 0,5

Total 13,4

Disponível para a propaganda e merchandising e lucro 34,1

Nomeie as várias opções que ele possui para tentar aumentar o lucro.

Formulação da
Estratégia de Produto
Parte IV

Estratégia de Produto e Marcas

Na fábrica fazemos cosméticos e na drogaria vendemos esperança.
Charles Revson

No capítulo precedente descrevemos como os gerentes de produtos desenvolvem seus planos de produto dentro do contexto dos objectivos anuais determinados pela alta administração. No entanto, a estratégia de composto de produto e marcas de uma empresa é mais do que a soma do conjunto de planos individuais dos gerentes de produtos. A alta administração tem de observar o composto total de produto e decidir se está equilibrado em termos de lucro, risco e crescimento. A administração tem de tomar decisões importantes sobre política de marcas que afetam mais de uma marca. O desenvolvimento do composto de produto e marcas é, assim, outro elemento-chave da estratégia de marketing.

O CONCEITO DE UM PRODUTO

Antes de entrarmos nos assuntos de composto de produto e marcas, o conceito de um produto terá de ser definido primeiro. O termo será usado amplamente:

Um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo; inclui objectos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias.

O carácter do produto poderá ser encarado diferentemente pelo comprador e pelo vendedor. É útil distinguir três conceitos de um produto: produto tangível, produto genérico e produto ampliado.

O produto tangível é o objecto físico ou serviço que é

oferecido ao mercado-alvo. É o que se reconhece como a oferta. Batons, computadores, seminários educacionais e candidatos políticos são todos produtos formais. Se for um objecto físico, poderá ser reconhecido pelo mercado como possuindo até cinco

224 características: um nível de qualidade, aspectos, estilo, marca registrada e em

balagem. Se for um serviço, poderá ter algumas dessas facetas de maneira análoga. Podemos dizer que o Income Tax Advisory Service (Serviço de Informações sobre Imposto de Renda) dos Estados Unidos apresenta certo nível de qualidade no sentido de que os informantes de impostos do governo possuem certo grau de competência. O serviço tem certos aspectos, tais como o de ser oferecido

gratuitamente e geralmente exigindo algum tempo de espera. O serviço tem certo

estilo, como o de ser breve, superficial e impessoal. O serviço tem certo nome

formal, como o de "Federal Income Tax Advisory Service---.

Finalmente, o serviço está "embalado" em escritórios-filiais, localizados em várias cidades.

No próximo nível, podemos falar sobre o produto genérico, a utilidade

ou benefício essencial que está sendo oferecido ou procurado pelo comprador.

A mulher que adquire batom não está comprando um conjunto de atributos

químicos e físicos por si só; ela está adquirindo beleza. A pessoa que compra

uma máquina fotográfica não está comprando uma caixa mecânica por si só;

está comprando prazer, saudade, uma forma de imortalidade. O produto tangível é simplesmente a embalagem de um produto genérico ou benefício. O trabalho do especialista em marketing é o de vender benefícios e não aparências.

Deve procurar meios para acrescentar benefícios aos seus produtos.

Finalmente, o produto ampliado é a totalidade dos benefícios que a pessoa

recebe ou experimenta na obtenção de um produto tangível. O produto ampliado da IBM não é apenas o computador, mas um conjunto total de serviços que o

acompanham, incluindo-se a instrução, programas, serviços de programação,

manutenção e reparos, garantias e assim por diante. A posição proeminente da

IBM no campo de computadores é devida, em parte, a seu

reconhecimento,
bem cedo, de que o cliente deseja todas essas coisas quando
adquire um computador. Este reconhecimento leva à noção de venda
de sistemas: a empresa está
vendendo um sistema, não apenas um computador.' Leva o vendedor
a encarar
o Sistema de consumo total do comprador, "a maneira pela qual um
comprador
de um produto realiza a tarefa total, qualquer que seja. o que
ele ou ela está tentando conseguir quando utiliza o produto,,.2
Como resultado, os vendedores são
capazes de reconhecer muitas oportunidades para aumentarem suas
ofertas de
produtos como manobra competitiva. De acordo com Levitt, a nova
concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas
fábricas, mas entre o
que elas adicionam ao produto na forma de embalagem, serviços,
propaganda,
aconselhamento a clientes, financiamento, condições de entrega"
armazenamento
e outras coisas a que as pessoas dão valor. 3 A empresa que
desenvolve o produto ampliado certo terá sucesso na disputa do
mercado.

1. As vendas de sistema realmente se originaram de sistemas de
compras, para descreverem as práticas de aquisição do governo em
comprar importantes armamentos ou sistemas
de comunicações. Em vez de adquirirem e colocarem juntos todos
os componentes, o governo
solicitará concorrências públicas de empreiteiros proeminentes
que estivessem dispostos a
montar o conjunto ou o sistema. O empreiteiro proeminente
vendedor iria então comprar ou
fazer uma concorrência pelos subcomponentes. Os vendedores têm
reconhecido, cada vez mais,
que os compradores gostam de adquirir desta forma e têm reagido
com ofertas de produto
ampliado.

2. Cf. Harper W. Boyd Jr. e Sidney J. Levy, "New Dimensions in
Consumer Analysis",
Harvard Business Review (novembro e dezembro de 1963), p. 129-40.
3. Theodore Levitt, The Marketing Mode (New York, McGraw-Hill,
1969), p. 2.

Estamos agora prontos a considerar as decisões das empresas com relação a seus compostos de produto. A maioria das empresas, quer sejam fabricantes, atacadistas ou varejistas, controla inúmeros produtos. O supermercado médio controla 6.800 artigos, a American Optical Company fabrica mais de 30.000 diferentes artigos e a General Electric lida com mais de 250.000 artigos.

Itens, linhas e agregação de produtos

O grande número de produtos dentro de uma empresa típica significa que as decisões sobre política de produtos são tomadas em três diferentes níveis de agregação de produtos:

Item de produto. Uma versão específica de um produto que possui uma denominação separada no catálogo do vendedor. Linha de produto. Um grupo de produtos que estão intimamente relacionados, seja porque satisfazem uma classe de necessidade ou porque usados em conjunto ou ainda porque são vendidos aos mesmos grupos de clientes, são levados a mercado através dos mesmos tipos de pontos de vendas ou entram na mesma faixa de preços. Composto de produto. A composição de produtos oferecidos à vend, por uma empresa ou uma unidade empresarial.

Por exemplo, a Kodak Instamatic é um item de produto. As máquinas fotográficas Eastman Kodak são uma linha de produto; as máquinas fotográfica, Eastman Kodak, os suprimentos fotográficos, os produtos químicos, os plásticos e as fibras são seus compostos de produto.

Amplitude, profundidade e consistência do composto de produto

O composto de produto de uma empresa pode ser descrito como possuindo certa amplitude, profundidade e consistência. A amplitude de um composto de produto refere-se a quantas linhas de produtos diferentes se encontram dentro da empresa. A Bissell Company em certa época produzia apenas uma linha de produto, limpadores de tapetes. A General Electric, por outro lado, produz transformadores, lâmpadas, torradeiras, rádios, motores de avião a jato, e um sem-número de outras linhas de produtos. A amplitude do composto de produto depende das definições estabelecidas para os limites das linhas de produtos.

A profundidade do composto de produto refere-se ao número médio de itens oferecidos pela empresa dentro de cada linha de produto. A Toni Company, produz sua Home Permanent Waves (permanentes domésticas) em nove versões a fim de acomodar tipos e estilos diferentes de cabelos e produz seu Deep Magic Skin Creme (creme de pele Deep Magic) em duas versões para pele normal e,

4. As últimas duas definições são tomadas de Marketing Definitions: A Glossary Marketing Terms, compiladas pela Committee on Definitions of the American Marketing Association, Ralph S. Alexander, Chairman (Chicago, American Marketing Association, 1960)

seca. Estas e outras análises de profundidade podem fornecer padrões, indicando, assim, níveis típicos de profundidade do composto de produto da empresa.

A consistência do composto de produto refere-se a quão intimamente relacionadas estão as várias linhas de produto, no uso final, nos requisitos de produção, nos canais de distribuição ou de qualquer outro modo. Compare os compostos de produtos da General Electric e a Hunt Foods & Industries. Apesar

do grande número das linhas da General Electric, há uma consistência global, em que a maior parte dos produtos envolve a eletricidade, de uma forma ou

outra. Hunt, por outro lado, produz produtos de tomate, tintas, fósforos, revistas, embalagens de metal e vidro e aço.

Todas as três dimensões do composto de produto possuem uma base racional de mercado. Através do aumento da amplitude do composto de produto,

a empresa espera capitalizar sobre sua boa reputação e habilidades nos mercados

actuais. Através do aumento da profundidade de seu composto de produto, a empresa espera estimular a condescendência dos compradores de gostos e necessidades amplamente diferentes. Através do aumento da consistência de seu composto de produto, a empresa espera adquirir uma reputação sem precedentes numa área específica de negócios.

Os conceitos de amplitude, profundidade e consistência estão relacionados

com aqueles de itens de produtos, linhas e composto. A Figura 9.1 ilustra esses

relacionamentos para uma empresa hipotética e seu composto de produto. O composto consiste em quatro diferentes linhas de produtos com uma média de profundidade de três produtos por uma linha.

A figura ajuda a esclarecer os assuntos principais da política de produtos.

A política de produto no nível de um item de produto envolve os assuntos

de se dever ou não modificar, acrescentar ou abandonar itens de produtos. A

política de produto no nível da linha de produto envolve o assunto de se dever ou não aprofundar ou cortar a linha existente. A política de produto no nível do composto de produto envolve o assunto de em que mercado estar.

Estratégias alternativas do composto de produto

Uma empresa tem diversas opções, com relação à amplitude, profundidade e consistência de seu composto de produto. O número de possíveis combinações é revelado pela consideração das opções disponíveis a uma empresa na indústria de energia hidráulica. Pelo menos seis estratégias de produto são disponíveis:

1. Estratégia da linha completa em todos os mercados. Esta estratégia descreve a intenção de ser todas as coisas para todas as pessoas. Para implementá-la, deve-se atender todos os segmentos de mercado e oferecer uma gama completa de produtos dentro da faixa normal da indústria.

2. Especialista em mercado. Esta estratégia exige a oferta de uma linha completa de todos os tipos de produtos exigidos por um segmento específico de mercado. Alguns fabricantes de produtos aerospaciais se enquadram nessa categoria.

S. Theodore J. Aridrews, Hydraulic Fluid Power Marketing, monografia não publicado. 227
Profundidade

Linha de produto 1, F1 a 1 FI c

Linha de produto 2 F2a1

Amplitude

Linha de produto 3 F3a 1 F3b 1 FU 1 e]

-- - -1

Linha de produto 4 [4a] F4b1 F4 c

Número de itens: 12 Número de linhas: 4

Profundidade média: 3

Figura 9. 1. Representação conceitual de um composto de produto, 3. Especialista em linha de produto. Aqui um fabricante se especializa num único

tipo de produto e vende a todos os mercados. Algumas empresas de válvulas

se enquadram nessa categoria.

4. Especialista em linha de produto limitada. As empresas nessa categoria oferecem um projeto ou tipo particular de produto, que, geralmente, em virtude de

seu design, é planejado para um único segmento de mercado. A indústria possui inúmeros exemplos de pequenas empresas desse tipo.

5. Especialista em produto específico. Esta estratégia envolve a escolha de qual quer produto específico e a execução do marketing de acordo com a oportunidade disponível. Geralmente, devido a esse caráter singular, somente um-ou

apenas alguns segmentos de mercado são envolvidos.

6. Especialista em situações especiais. Uma empresa com essa estratégia procura

atender necessidades decorrentes de situações especiais com recursos especiais próprios, talvez em projetos de engenharia, técnicas de produção a baixo

custo ou flexibilidade na aquisição de mão-de-obra. Os mercados para empresas nessa categoria são geralmente limitados em suas dimensões heterogêneas

e geralmente protegidos dos maiores concorrentes.

.. composto do produto ótimo

Dada a estratégia básica de composto de produto, deve-se ainda rever, periodicamente, se os itens de produtos e linhas específicas no composto, apresentam um bom equilíbrio em termos de crescimento de vendas futuras, estabilidade de vendas e lucratividade. Os mercados estão em constante mudança no que se refere às suas necessidades e preferências; os concorrentes continuam entrando

e alterando seus compostos de marketing e o meio ambiente continua modificando-se. Todas essas mudanças favorecem certos produtos da empresa e prejudicam outros. Alguns de seus produtos começarão apenas a apresentar um lucro, outros continuarão a produzir bons lucros e ainda outros estarão entrando em pressão.

Esta situação é representada na Figura 9.2. A empresa que aí aparece, produz três produtos, A, B e C. Os ganhos projetados do produto para os próximos

seis anos são mostrados. A produz 60% dos lucros totais da empresa, B aproximadamente 30% e C os restantes 10%.

Tipicamente, uma pequena percentagem

dos produtos da empresa representa uma grande percentagem de seus ganhos.

Olhando-se para a frente, a empresa espera que os ganhos de A declinem, que os

ganhos de B cresçam e depois declinem e que os ganhos de C cresçam. No sexto

ano, C estará contribuindo para a maior parte do lucro, seguido de B e A, O aspecto perturbador é que os três produtos, na sua totalidade, não ganharão o suficiente para sustentar a taxa

desejada de crescimento dos lucros da empresa. A área sombreada da figura mostra a lacuna do lucro que deve ser compensada pela aquisição ou desenvolvimento de novo produto.

Lucro dos produtos actuais

Objetivo de crescimento dos lucros fixado pela administração

Gap de lucro
C
C
B B B c B c
K A B
A B A
2 3 4 5 6
Anos futuros

Figura 9.2. Crescimento do lucro projetado dos produtos actuais. Uma estratégia sólida de composto de produto exige a adição contínua de novos produtos e a contínua eliminação de velhos produtos. Drucker descreveu como cada composto de produto de uma empresa revela o potencial para um futuro crescimento de vendas, através das participações de seus produtos em cada uma das seis categorias seguintes:

1. Os ganha-pães de amanhã. Novos produtos ou os ganha-pães de hoje modificados e melhorados.
2. Os ganha-pães de hoje. As inovações de ontem.
- 229
3. Produtos capazes de se tornar contribuidores líquidos se algo drástico for feito.
4. Os ganha-pães de ontem. Tipicamente produtos com grandes volumes, mas muito fragmentados em ---especiais-, pequenos pedidos, e assim por diante.
5. Os "mais ou menos-". Tipicamente as grandes esperanças de ontem, que embora não foram muito bem, ainda assim não se tornaram fracassos totais.
6. Os fracassos.

Se a empresa negligenciar a função de desenvolvimento de novo produto ou a função de eliminação de produtos, ou ambas, acabará um dia por encontrar um composto de produto muito desequilibrado e doentio.

Uma maneira de a empresa avaliar a solidez de seu composto actual de produto é classificar cada um de seus produtos em três dimensões, crescimento de vendas, participação no mercado e lucratividade. Se cada dimensão for ainda dividida em duas regiões alta e baixa, temos as oito possíveis situações de produto mostradas na Figura 9.3.

6

7

Alta

-í Crescimento das vendas 3 4

Baixa

Alta Baixa

Participação no mercado

Figura 9.3. Classificação dos produtos actuais por crescimento de vendas, participação no mercado e lucratividade.

Essa classificação de composto de produto é uma técnica que apresenta quatro benefícios: 1. Indica se a taxa de desenvolvimento de novo produto ou aquisição, por parte

da empresa, é suficiente. 2. Indica se a taxa de eliminação de produto, por parte da empresa, é suficiente e quais produtos são candidatos à eliminação.

6. Peter Drucker, "Managing for Business Effectiveness", Harvard Business Review

230 (maio-junho de 1963), p. 59

3. Indica quais objectivos podem ser estabelecidos para cada produto, isto é, se a participação do produto no mercado, o crescimento das vendas, ou a lucratividade, devem ser realçados.

4.

Indica como os recursos devem ser distribuídos para os diferentes produtos.

As implicações da estratégia de produtos, sobre os produtos nas primeiras quatro células, foram comentadas pelo Boston Consulting Group p:7

1. Produtos da célula 1. Mostrando alto crescimento e alta participação, serão os grandes ganhadores de dinheiro da empresa. A empresa deve gastar o suficiente para manter a alta participação no mercado e não ser tentada a extrair lucros muito altos agora, às custas da participação de mercado.

2. Produtos da célula 2. Mostrando alto crescimento, mas baixa participação, exigem gastos muito elevados para melhorar a participação no mercado, antes que o crescimento diminua. A empresa não pode controlar muitos produtos como esse e deve considerar a retirada de um produto que não consegue penetrar numa posição de alta participação no mercado.

3. Produtos da célula 3. Mostrando baixo crescimento, mas alta participação, são fontes muito importantes de ganhos. Justificam investimentos suficientes para maximizar o fluxo de caixa consistente com a manutenção da participação no mercado, mas nada mais.

4. Produtos da célula 4. Mostrando baixo crescimento e baixa participação no mercado, são candidatos à eliminação. Não justificam muito investimento ou atenção.

A General Electric é uma usuária de primeira grandeza desse tipo de pensamento. Fez um agrupamento de seus produtos em cinco grupos:

1. Produtos de alto crescimento, que merecem o mais alto apoio de investimento, plásticos de engenharia, sistemas médicos, transporte.

2. Produtos de reinvestimentos constantes, que merecem altos e constantes investimentos, aparelhos mais importantes, turbinas a gás e a vapor, lâmpadas.

3. Produtos de apoio que merecem investimentos constantes de apoio, medidores, transformadores especiais.

4. Produtos de eliminação seletiva ou rejuvenescedores, que merecem investimento reduzido.

5. Produtos de risco que merecem altos investimentos de P & D, motor de avião de dez toneladas, fornos de microondas, diamantes artificiais.

Na procura de novos produtos para serem acrescentados ao composto

de produto, a empresa é guiada por critérios específicos, tais como a procura

de produtos que são compatíveis com suas forças tecnológicas ou de marketing,

ou produtos cujas vendas se comportam de uma forma anticíclica

ou anti-sazonal. Considerando-se esse último ponto, a empresa procura evitar a alta variação de vendas, porque isso significa uma capacidade periódica excessiva, demissões em massa de empregados e assim por diante. Seria um erro acrescentar-se novos produtos, cujas vendas se correlacionam intimamente com as vendas

actuais, no sentido de que agravariam as flutuações. Mesmo um novo produto

cujas vendas sejam estáveis não evita as flutuações de vendas. A esperança prin

7. Patrick Conley, Experience Curves as a Planning Tool]: A Special Commentary (Boston, The Boston Consulting Group, 1970), p. 1-17 8. "GE Growth Plans Outline by Jones", Bridgeport Telegram (8 de novembro de 1974). 231

cial da empresa é a de encontrar novos produtos cujas vendas sejam negativa mente correlacionadas com o padrão de tempo de vendas dos produtos actuais. Ainda não definimos a otimização do composto de produto. O problema da otimização do composto de produto estático é definido a seguir: dadas n possibilidades de produto, escolha m delas (quando $m < n$), tais que o lucro seja maximizado, sujeito a determinado nível de risco e outras restrições. Este problema é encontrado em inúmeras situações. Varejistas e atacadistas, tipicamente, têm de distribuir de forma racional o espaço escasso nas prateleiras entre um conjunto de produtos concorrentes. Assim, os fabricantes de confeitaria têm de decidir na melhor mistura de confeitaria a produzir e embalar; e empresas que enfren tam a escassez de equipamento, mão-de-obra ou materiais têm de decidir sobre que produtos devem produzir. O problema pode ser solucionado através de uma programação matemática, sendo a condição mais importante a ausência de uma demanda forte e as interações de custos entre os vários produtos que estão sendo considerados.

O problema da otimização dinâmica do composto de produto é estabelecer o tempo para os cancelamentos e as adições ao composto de produto, em resposta às oportunidades e recursos em mudança, a fim de que o composto de produto permaneça ótimo através dos tempos. Muito embora pouco trabalho tenha sido realizado sobre esse problema, a simulação através de computador oferece a maior esperança de uma solução. A administração está interessada no que acontecerá aos lucros, à estabilidade de vendas e ao crescimento das vendas, à medida que o composto de produto é modificado. Uma abordagem lógica seria a de simular sequências e previsões de tempo possíveis, de eliminações e adições de produtos planejados, num período de tempo futuro. A contribuição do computador seria a de apresentar à administração o lucro, a estabilidade e as características de

crescimento das possíveis diferentes transformações do composto de produto através do tempo.⁹

ESTRATÉGIA DE MARCA

A estratégia de marca está intimamente ligada com a questão da estratégia de composto de produto. Um especialista em marketing enfrenta três decisões difíceis sobre a estratégia de marca. A primeira é se ele deve e em que extensão usar marcas em seus produtos (marca versus não-marca). A segunda é se deve usar suas marcas ou dos distribuidores (marcas do fabricante contra marcas do distribuidor). A terceira é se suas próprias marcas devem estar sob um, alguns ou muitos nomes individuais (marcas de família versus marcas individuais).

Antes que passemos a esses assuntos, devem estabelecer-se algumas definições. Uma marca é "um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um

9. Para a matemática da estratégia de mix de produto, cf. Marketing Decision Making: 232 A Model Building Approach, Cap. 7 do autor (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971),

vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes.¹⁰

Um nome de marca é "aquela parte da marca que pode ser pronunciada, ou pronunciável". Nomes de marcas bem conhecidas incluem Oldsmobile, Coca e De Mont.

Um logotipo é aquela parte da marca que pode ser reconhecida, mas não

é pronunciável, tais como um símbolo, um desenho ou colorido ou letras distintivas. Logotipos bem conhecidos incluem as coelhinhas Playboy e o leão da

Metro Goldwyn Mayer. Finalmente, uma marca retirada é "uma marca ou

parte de uma marca à qual se é dada proteção legal, porque é capaz de apropriação exclusiva. . ." Assim, uma marca registrada é essencialmente um termo

legal que protege os direitos exclusivos do vendedor ao uso da marca ou do logotipo. O branding será usado como um termo geral para descrever o estabelecimento de marcas, logotipos ou nomes comerciais para um produto.

Marcas

Provavelmente, os primeiros exemplos de marca ocorreram na

arte. No mundo antigo, tais escultores como Phídias e dramaturgos como Aristófanos, colocaram seus nomes em seus produtos. Durante a Renascença, Cellini, Michelangelo e Rubens continuaram essa tradição. Outras obras artísticas, especialmente manufaturas, tais como tapetes orientais e entalhes chineses, ainda aparecem sem a identificação do produtor. Não é de admirar que produtos comuns como açúcar, sal, bacon e roupas não tenham usado marcas durante grande parte da história. O produtor enviava seus produtos ao distribuidor que os vendia em barris, caixas ou caixotes, sem que houvesse a marca do fabricante nem a sua própria marca.

Uma mudança começou na década de 1980, com o crescimento das empresas nacionais e de mídia que cobrem a nação inteira. O crescimento de marcas nominais tem sido tão dramático que, hoje, nos Estados Unidos, quase nada é vendido sem marca. O sal é acondicionado em embalagens distintas de fabricantes, as laranjas são carimbadas, porcas e parafusos comuns são embalados em celofane com a etiqueta do distribuidor e várias partes de um automóvel, velas, pneus, filtros mostram marcas visíveis, diferentes das dos automóveis.

Por que o produtor se apressa em definir marcas para seus produtos, já que a marca claramente envolveria um custo - embalagem, rotulagem, proteção legal - e um risco, se o produtor não satisfizer o usuário? Há pelo menos quatro objectivos que podem movê-lo a tomar esta decisão:

1 . Poderá querer uma marca para fins de identificação, a fim de simplificar o manuseio ou a busca.

2. Poderá querer uma marca registrada e uma patente para proteger as características peculiares de seu produto contra imitação.

3. Poderá querer conotar certa qualidade que está oferecendo, a fim de que os compradores satisfeitos possam obter facilmente seu produto de novo, através do reconhecimento da marca.

10. Esta e as seguintes definições são tomadas do Marketing Definitions: A Glossary

of Marketing Terms. 233

4. Poderá querer ver a marca como uma oportunidade para dotar

seu produto

de uma história e reputação únicas, que possam criar a base para a diferenciação de preço.

As vezes a pressão para a determinação de marca não vem do vendedor, mas do distribuidor ou do comprador final. Os distribuidores poderão desejar produtos com marcas como um meio de tornar o produto mais fácil de ser manuseado, de identificar os fornecedores, de manter a produção sob certos padrões de qualidade e de aumentar a preferência do comprador. Os consumidores finais poderão querer marcas para ajudá-los a identificar os produtos que desejam sem precisarem de maior inspeção.¹¹ A marca nominal tem valor informativo para o comprador; sem a mesma como poderia fazer as compras num supermercado moderno, em que existem 6.800 artigos?

Marcas de fabricantes versus marcas de distribuidores

Ao determinar as marcas de seus produtos, o produtor poderá utilizar seu próprio nome(s) (marcas de fabricantes), os nomes de seus distribuidores (marcas de distribuidores), ou seguir uma política de marcas mistas, produzindo alguns produtos sob seu próprio nome(s) e alguns produtos sob os nomes de seus distribuidores.² Por exemplo, empresas como Kellogg's, Internacional Harvester e I BIVI virtualmente produzem todos seus produtos sob suas próprias marcas. Um fabricante como Warwick Electronics virtualmente produz todos seus produtos sob marcas de vários distribuidores. A Whirlpool produz produtos tanto sob sua própria marca como sob marca dos distribuidores.

Historicamente, as marcas de fabricantes têm dominado o cenário norte-americano. Considere-se nomes tão famosos como a sopa de Campbell's e o ketchup de Heinz. Recentemente, no entanto, grandes atacadistas e varejistas têm visto uma vantagem no desenvolvimento e oferecimento de suas próprias marcas. O distribuidor poderá ser capaz de obter e vender os produtos a preços mais baixos do que as marcas dos fabricantes (porque marcas particulares não carregam consigo as despesas promocionais dos fabricantes e por causa do volume de compras), beneficiando-se dessas economias de custo e ainda conseguindo maior margem de lucro. Possuindo sua própria marca, dá ao distribuidor maior controle sobre a determinação do preço e também certo controle sobre a empresa fabricante, porque o distribuidor pode ameaçar mudar de fornecedor.

Por causa dessas e de outras vantagens, as marcas dos distribuidores tornaram-se um fator importante na concorrência

de marcas. Considere que acima de

li. Até recentemente, as fábricas soviéticas não adotavam marcas para seus produtos, mas colocavam uma marca de identificação, indicando a fábrica. Por causa da qualidade variável, os consumidores começaram a adquirir os produtos produzidos pelas fábricas mais conhecidas. Logo depois, as agências de propaganda, custeados pelo governo, surgiram para informar aos consumidores sobre as qualidades de diversas fábricas.

12. Marcas de fabricantes também levam nomes como marcas nacionais, marcas regionais, marcas de propaganda; nenhuma delas é um termo completamente defensável. Marcas de distribuidores também levam nomes variados: marcas particulares, marcas de lojas, marcas de revendedores, marcas domésticas, marcas "fantasmas" e assim por diante. Para uma dis. ussãQ da terminologia, cf. Thornas F. Schutte, "The Semantics of Branding", Journal of 234 cIarketing (abril de 1969), p. 5-11.

90% dos produtos da Sears estão sob sua própria marca e que 25% dos produtos

de A & P também têm marca do distribuidor. Mais e mais distribuidores, os grandes magazines, os postos de serviços, as lojas de roupas, as drogarias e os revendedores de aparelhos domésticos, estão reagindo a essas vantagens, iniciando suas próprias marcas.

A concorrência entre as marcas dos fabricantes e as dos distribuidores foi chamada de a "batalha das marcas". Neste confronto, o distribuidor tem muitas vantagens a seu lado. O espaço nas prateleiras dos varejistas é escasso e muitos fabricantes, especialmente os mais novos e menores, não conseguem introduzir produtos para distribuição sob suas próprias marcas. Os distribuidores tomam cuidados especiais para manterem a qualidade de suas marcas, formando a confiança dos consumidores. Muitos compradores sabem que a marca particular é, muitas vezes, fabricado pelo grande fabricante. As marcas dos distribuidores muitas vezes são comparavelmente mais baratas do que as de fabricantes, aguçando, desse modo, os compradores preocupados com seus orçamentos, especialmente em épocas de inflação. Os distribuidores escolhem os locais mais visíveis para suas próprias marcas e não deixam de manter bons estoques. Por essas e por outras razões, é

que está terminando o anterior domínio das marcas dos fabricantes. Na realidade, alguns estudiosos de marketing predizem que as marcas dos distribuidores irão, eventualmente, destronar a maioria das marcas dos fabricantes.

Os fabricantes de marcas nacionais estão numa situação bastante difícil. Seu instinto é o de gastar um bocadinho de dinheiro em propaganda dirigida ao consumidor e promoção, a fim de manter uma forte preferência de marca. Seus preços têm de ser mais caros, para poderem cobrir essas despesas. Ao mesmo tempo, os distribuidores de massa exercem fortes pressões sobre eles para que coloquem mais de seu dinheiro de promoção, oferecendo melhores descontos comerciais, se é que desejam espaço adequado de prateleira.

Assim que os fabricantes começarem a ceder, terão menos o que gastar com propaganda de consumo e a sua demanda de marca começará a se deteriorar. Este é o dilema dos fabricantes de marcas nacionais. 13

Marcas de família e marcas individuais

Os fabricantes que decidem produzir a maior parte de seus produtos sob suas próprias marcas, ainda assim se defrontam com várias opções. Pelo menos quatro estratégias de marcas podem ser distinguidas:

1. Marcas nominais individuais. Esta política é seguida por empresas tais como Procter & Gamble (Tide, Bold, Dash, Cheer, Gain, Oxydol, Duz) e Genesco (Jarman, Mademoiselle, Johnson & Murphy e Cover Girl).

2. Um nome de família extensivo a todos os produtos. Esta política é seguida por empresas como a Heinz e a General Electric.

3. Nomes de família por linha de produtos. Esta política é seguida pela Sears (Kenmore para aparelhos domésticos, Kerrybrook para vestuário feminino e Homart para a maioria das instalações domésticas).

13. Para um excelente exemplo da teoria da decisão aplicada a uma confeitaria nacional, enfrentando esse dilema, veja Robert D. Buzzell e Charles C. Slater, "Decision Theory and Marketing Management", Journal of Marketing, julho de 1962, p. 7-16. 235

4. Marca nominal da empresa combinada com nomes individuais

para os produtos. Esta política é seguida pela Kellogg's (Sucrilhos Kellogg's, Floquinhos Kellogg's).

Os concorrentes dentro da mesma indústria poderão adotar estratégias de marcas bem diferentes. Na indústria de saponáceos, por exemplo, Procter & Gamble prefere marcas nominais independentes. Esta empresa associa o nome P & G com cada um de seus novos produtos durante as primeiras seis semanas de propaganda na televisão e, depois, gradualmente irá tirando a ênfase de seu nome. Quer que cada produto se realize por si só. A Colgate, por outro lado, usa muito a frase, ---a família Colgate" para ajudar seus produtos individuais.

Quais são as vantagens de uma estratégia de nomes individuais? Uma das vantagens principais é de que a empresa não liga a sua reputação com a aceitação ou não do produto. Se o produto falhar, isto não será um ponto negativo para o fabricante. Ou se o novo produto for de qualidade inferior, a empresa não terá sua reputação diminuída. O fabricante de uma linha de relógios caros ou de produtos comestíveis de alta qualidade pode introduzir linhas de qualidade inferior, sem utilizar seus nomes. No lado positivo da estratégia de nomes de marcas individuais, permite-se à empresa procurar o melhor nome para cada novo produto. Outra vantagem é que um nome novo permite a formação de uma nova excitação e convicção.

A política oposta, a de se utilizar um nome de família extensivo para todos os produtos, também possui algumas vantagens se o fabricante estiver disposto a manter a qualidade para todos os itens da linha. O custo de introduzir-se o produto será menor, porque não haverá necessidade para pesquisa de "nome" ou para propaganda dispendiosa para criar o reconhecimento e a preferência de marca. Além disso, as vendas serão intensas se o nome do fabricante for bom. Assim, Campbell's é capaz de introduzir novas sopas sob seu nome, com extrema simplicidade e reação instantânea.

No caso em que a empresa produza ou venda tipos bem diferentes de produtos, poderá não ser apropriado usar-se um nome de família extensivo. Assim, a Swift, que produz tanto presunto como fertilizantes, desenvolveu nomes de famílias separados (Premium e Vigoro). Quando a Mead Johnson desenvolveu um suplemento dietético para aumento de peso, criou um novo nome de família, Nutriment, a fim de evitar a confusão com seu nome de família para produtos de redução de peso, Metrecal. As empresas, muitas vezes, inventarão diferentes nomes de marcas de família para linhas de diferentes qualidades, dentro da mesma

classe de produtos. Assim, a A& P vende um conjunto de marcas primárias, secundárias e terciárias Ann Page, Sultana, Iona, respectivamente.

Finalmente, alguns fabricantes poderão associar seus nomes de empresa à marca individual de cada produto. Nesses casos, o nome da empresa legítima e, o nome individual, individualiza o novo produto. Assim, a Quaker Oats em Quaker Oats Cap'n Crunch permite que o novo produto se beneficie da reputação da empresa no campo do cereal de café da manhã e o Cap'n Crunch permite que haja espaço para individualizar e dramatizar o produto.

Na discussão presente, duas estratégias específicas merecem ser mencionadas: as estratégias de extensão de marca e as estratégias de múltiplas marcas.

Estratégia de extensão de marca. Uma estratégia de extensão de marca é

um esforço para se utilizar a marca nominal bem-sucedida a fim de processar

modificações no produto ou acrescentar produtos adicionais. No caso de modificações do produto, é comum na indústria de detergentes falar-se sobre a marca X, depois na nova e aprimorada marca X e depois na nova marca X com aditivos. A

extensão de marca também cobre a introdução de novos tamanhos de pacotes, sabores, modelos e assim por diante. Mais interessante é a utilização de marca nominal bem-sucedida para lançar novos produtos. Depois que a Quaker Oats obteve

sucesso com o cereal seco para café da manhã, Cap'n Crunch, utilizou a marca nominal e a caricatura de um personagem para lançar uma linha de sorvetes, camisetas e outros produtos. A extensão de marca também tem sido utilizada pelo sabonete Armour Dial para cobrir uma variedade de novos produtos que não encontrariam facilidade de distribuição sem a força do nome Dial. 14

Outro tipo de extensão de marca ocorre quando o fabricante de bens de

consumo duráveis ou de produção acrescenta modelos sem acessório algum às

suas linhas para poder anunciar que sua marca começa com um preço baixo.

Assim, a Sears pode anunciar aparelhos de ar condicionado "a partir de \$ 1129--e a General Motors pode anunciar um novo Chevrolet por \$ 2.900. Em ambos

os casos, esses modelos de "briga" ou "promocionais" são usados para atrair

clientes numa base de preço e, que, ao verem os modelos melhores, geralmente

acabam mudando para esses melhores e de preço mais elevado. Esta é uma estratégia comum, porém, deve ser usada com cuidado. A marca "promocional", embora sem acessórios, deve estar à altura dos padrões de qualidade da linha. O vendedor deve ter a certeza de possuir o produto em promoção em estoque, quando for anunciado. Os consumidores não devem ter a sensação de que foram levados na conversa", porque, neste caso, não comprariam mais do vendedor.

Estratégia de marcas múltiplas. Uma estratégia de marcas múltiplas é o desenvolvimento por um vendedor particular, de duas ou mais marcas que concorrem entre si. A Procter & Gamble merece um crédito por ter iniciado essa estratégia. Em seguida ao sucesso fenomenal de sua marca de detergente Tide, introduzido depois da Segunda Guerra Mundial, introduziu outra marca, Cheer, em 1950. A Cheer tirou algumas vendas da Tide, mas o volume de vendas combinado era maior do que se P&G apenas vendesse Tide. P&G, subsequentemente, introduziu outras marcas de detergentes, cada uma alegando possuir certos poderes ou ingredientes especiais. Outros fabricantes de saponáceos e de outros ramos começaram a seguir a estratégia de marcas múltiplas.

Há várias razões por que os fabricantes se voltam para a estratégia de marcas múltiplas. Em primeiro lugar, existe a dura batalha por espaço nas prateleiras dos supermercados. Cada marca que os distribuidores aceitam consegue certo espaço nas prateleiras. Pela introdução de diversas marcas, um fabricante consegue mais espaço disponível nas prateleiras, deixando, pois, menos espaço para seus concorrentes.

14. Veja Theodore R. Gamble, "Brand Extension" em Plotting Marketing Strategy, org.

Lee Adier (New York, Simon and Schuster, 1967), p. 170-71. 237

Em segundo lugar, poucos consumidores são realmente tão leais a uma marca que não irão, nas circunstâncias certas, tentar outra. Reagem a apelos de desconto de centavos, ofertas e a lançamentos de novos produtos, que alegam possuir um desempenho superior. Assim, o fabricante que não introduz novas marcas, inevitavelmente se-defrontará com um declínio da sua participação no mercado. A única maneira de atrair os que "mudam

de marca- é estar junto da oferta da nova marca.

Em terceiro lugar, as novas marcas criam uma excitação e eficiência dentro da empresa fabricante. Empresas como a General Motors e a P&G encaram suas marcas individuais e seus respectivos gerentes, numa concorrência interna que mantém a todos num alto nível de atividade.

Em quarto lugar, uma estratégia de marcas múltiplas propicia à empresa tirar vantagem de diferentes segmentos de mercado. Os consumidores reagem a vários apelos. Mesmo pequenas diferenças entre marcas podem obter grande quantidade de seguidores.

Ao decidir se deve ou não introduzir uma nova marca, o fabricante deve considerar questões, tais como:

Pode uma história *suigeneris* ser criada para uma nova marca? Será a história *suigeneris* bem aceita?

Quanto que a nova marca irá "abocanhar", de vendas das outras marcas dos fabricantes, em relação às vendas de seus concorrentes? Será o custo de desenvolvimento e promoção do produto justificado pelo retorno esperado sobre o investimento?

Deve-se evitar uma cilada importante, que é a de se introduzir certo número de marcas múltiplas, em que cada uma obtém apenas uma pequena participação do mercado e em que nenhuma é particularmente lucrativa. Neste caso, a empresa diluiu seus recursos em diversas marcas parcialmente bem-sucedidas, em vez de se concentrar em poucas marcas e levar cada uma a atingir altos níveis de lucratividade. Tais empresas devem desvencilhar-se dos produtos mais fracos e estabelecer procedimentos de seleção mais rigorosos para a escolha de novas marcas a serem introduzidos no mercado.' 5

SUMARIO

Um elemento-chave da estratégia de marketing é o desenvolvimento de um conjunto viável de produtos e marcas da empresa.

Por produto, queremos dizer qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição ou consumo. Cada produto possui uma característica tangível, uma genérica e uma característica ampliada.

A soma dos itens e das linhas de produto constituem o composto de produto da empresa. Este composto de produto terá certa amplitude, profundidade e consistência. Expressará a

estratégia de posicionamento da empresa, se ela é de linha completa ou especializada por mercado, linha de produto ou situação. A empresa deve, periodicamente, revisar seu composto

15. Para uma excelente discussão das estratégias de marcas múltiplas, cf. Robert W.

238 Young, "Multibrand Entries", em AdIer, op. cit. p. 143-64. de produto para verificar se proporcionará o lucro desejado e o crescimento de vendas, através do tempo. Os produtos actuais podem ser classificados pelos seus crescimentos de vendas, participação no mercado e lucratividade. Geralmente a análise revela a necessidade premente de desenvolvimento de novos produtos, bem como de eliminação de produtos. As técnicas da ciência da administração oferecem uma oportunidade para se determinar o composto ótimo de produto para determinado conjunto de objectivos administrativos.

As empresas devem, também, desenvolver um conjunto de políticas de marcas, para resolverem se venderão seus produtos sob suas próprias marcas, sob as marcas dos distribuidores, ou ambos, e se irão desenvolver nomes de fam(ilia ou individuais. Muitos fabricantes de bens de consumo empregam as estratégias de extensão de marcas e as de marcas múltiplas.

QUESTOES E PROBLEMAS

1. Defina os propósitos primários de desejo-satisfação dos seguintes bens: a) automóveis; b) pão; c) gasolina; d) travesseiros; e) canetas; f) romances; g) livros-textos; h) uniformes; i) relógios; j) detergentes.

2. Ofereça uma definição dos negócios básicos de cada uma das grandes empresas: a) General Motors; b) Bayer (fabricante de aspirina); c) Massachusetts Investors Trust (fundo mútuo); d) Sears; e e) Revista Time.

3. A maioria das empresas prefere desenvolver uma linha diversificado de produtos, a fim de evitar a superdependência de um só produto. Entretanto, há algumas vantagens que apa recem para a empresa que produz e vende um só produto. Relacione-as.

4. À medida que a empresa aumenta o número de seus produtos aritmeticamente, os problemas da administração tendem a

aumentar geometricamente.--- Você concorda?

5. A classificação dos produtos de uma empresa, de acordo com sua relativa contribuição de lucro, indica a melhor maneira de se distribuir o orçamento de marketing para esses produtos? Se a resposta for afirmativa, como deve o orçamento ser distribuído para os produtos? Se a resposta for negativa, por quê?

239

Estratégia de Desenvolvimento de Novo Produto

N,ão permaneça eternamente na via pública, indo apenas aonde os outros têm ido. Deixe o caminho batido, de vez em quando, e embrenhe -se na floresta. Certamente você encontrará algo que nunca viu antes. Naturalmente, será uma coisa pequena, mas não a ignore. Siga-a, explore-a ao seu redor; uma descoberta levará a outra e, antes que você perceba, terá algo em que vale a pena pensar.

Alexander Graham Bell

As empresas comerciais estão cada vez mais reconhecendo que a chave para sua sobrevivência e crescimento reside no desenvolvimento contínuo de produtos novos e aprimorados. Já vai longe a confiança de que os produtos consagrados manterão indefinidamente fortes posições no mercado. Há muitos concorrentes com laboratórios de pesquisa dinâmicos, com estratégias sofisticadas de marketing e grandes orçamentos prontos a roubar clientes.

---Novos produtos- para os nossos propósitos, significará ---produtos novos para a empresa". Esta definição engloba os produtos originais, modificações importantes em produtos existentes, similares dos produtos dos concorrentes e aquisições de linhas de produto, todas as quais envolvem a incorporação de algo "novo" no composto de produto. A inovação pode também ser definida do ponto de vista do cliente, o que consideraremos mais tarde.

O DILEMA DO DESENVOLVIMENTO DO NOVO PRODUTO

Nas condições modernas de concorrência, está ficando cada vez mais arriscado não se inovar. Os consumidores e os clientes industriais querem e esperam uma corrente de produtos novos e aprimorados. A concorrência certamente fará o melhor possível para preencher esses desejos. A inovação contínua parece ser a única maneira de se evitar obsolescência da linha de produto da empresa.

Ao mesmo tempo o desenvolvimento bem sucedido de novo produto está tornando-se cada vez mais difícil de ser conseguido. Há várias razões para isso.

, -00

Escassez de inovações

Alguns tecnólogos acham que há, fundamentalmente, uma escassez de novas tecnologias, no que se refere a automóveis, televisões, computadores, copiadoras e drogas miraculosas. Muito embora existam muitos novos produtos sem expressão surgindo, a nação precisa de grandes inovações para evitar a estagnação econômica.

Mercados segmentados

A concorrência aguda está levando a mercados cada vez mais segmentados.

Um novo produto é projetado para conquistar uma grande parcela de um pequeno segmento de mercado, em vez do mercado de massa. Isto significa vendas e lucros menores, embora a empresa possa manter sua posição por mais tempo.

Crescentes exigências sociais e governamentais

Os novos produtos têm de satisfazer cada vez mais os critérios do público,

além de prometerem lucros razoáveis. Devem ser projetados levando em consideração a segurança do consumidor e a compatibilidade ecológica. As exigências governamentais reduziram o ritmo de inovação na indústria de drogas e complicaram consideravelmente os projetos de produtos e as decisões de propaganda em indústrias como a de cosméticos, automóveis, pequenos aparelhos domésticos e brinquedos.

Alto custo do desenvolvimento de novos produtos

Tipicamente, uma empresa precisa desenvolver um grande número de idéias

de novos produtos, a fim de poder ficar com alguns bons produtos. Booz, Allen

& Hamilton estudaram esta questão sobre cinquenta e uma empresas e resumiram

suas descobertas sob a forma de uma curva de decadência de idéias de novos

produtos. (Veja a Figura 10.1.)' De todas as cinquenta e oito idéias curiosas

aproximadamente 12 passam pelo teste inicial de seleção, que mostra que elas são

compatíveis com os objectivos e recursos da empresa. Destas, umas sete permanecem depois de uma completa avaliação de seu

potencial de lucro. Aproximadamente três sobrevivem ao estágio de desenvolvimento do produto, duas sobrevivem ao estágio de

teste de marketing e apenas uma é comercialmente bem-sucedida. Assim, aproximadamente cinquenta e oito novas idéias precisam

ser geradas, para que se encontre uma boa idéia. Esta idéia bem-sucedida deve ter um

preço num nível suficiente para cobrir todo o dinheiro perdido pela empresa em

pesquisar cinquenta e sete outras idéias que fracassaram.

1. Management of New Products, 4.1 ed. (New York, Booz, Allen & Hamilton, 1968),

P. 9. 241

wF A

Número

de idéias

60

55 ão

2015- nálise comercial

Um

10- produto Desenvolvimento novo

5- Teste Comercia- bem

lização sucedido

o 10 20 30 40 50 60 70 80 9,0 10,0
Tempo acumulado

FONTE: Adaptado de Management of New Products, 4.1 ed. (New York, Booz, Allen & Hamilton, 1968), p. 9.

Figura 10. 1. Cuna de declínio das idéias de produtos novos (51 empresas).

Alto índice de fracassos

Um levantamento recente de 125 empresas indicou que o percentual médio

da maioria de novos produtos e serviços, cujo desempenho foi inferior às expectativas, representou um pouco mais de 20%; a classificação foi de 20% para fabricantes de produtos industriais, aproximadamente 18% para as indústrias de serviços e aproximadamente 40% para os fabricantes de produtos de consumo.² Esta

última taxa é especialmente desencorajadora e muito onerosa para os fabricantes

de produtos de consumo que não conseguem atingir o alvo. Redução do período de sucesso Mesmo quando um novo produto vem a ser um sucesso comercial, os concorrentes são tão rápidos em imitá-lo que o novo produto está tipicamente fadado

a apenas uma curta "---vida feliz". Como foi relatado por Fred J. Borch da General Electric.

O ciclo de "---lua-de-mel" de um novo produto está-se tornando mais curto. Quando introduzimos a escova de dentes elétrica da GE há apenas dois anos Existem agora

2. David S. Hodkins e Earl L. Bailey, "New Product Pressures", The Conference Board 242 Record (junho de 1971), p 16-24.

52 concorrentes. Nossa faca elétrica, um produto que introduzimos aproximadamente há um ano, agora concorre com sete outras e pelo menos o mesmo número de outros fabricantes estão-se preparando para entrar no mercado.³

A corrida para ser o primeiro no mercado às vezes acarreta proporções grotescas, Alberto-Culver estava tão ansioso em vencer a corrida contra um novo xampu da Procter & Gamble que seria levado ao mercado, que desenvolveu um nome

de marca e filmou uma propaganda de televisão antes que tivesse desenvolvido 4

seu próprio produto. Ser o primeiro no mercado não garante bons lucros. Monsanto ofereceu o primeiro sabão para lavadoras automáticas, porém decidiu retirar-se em face dos enormes orçamentos de propaganda dos fabricantes de sabão. Lestoil introduziu o primeiro Líquido de limpeza e quase teve de retirar-se quando a Lever Brothers, a Procter & Gamble e a Colgate também entraram no mercado.

Assim, a administração encontra-se num dilema: deve desenvolver novos produtos, entretanto a sorte pesa muito contra seu êxito. A resposta ainda se encontra no desenvolvimento de novo produto, porém, conduzido de uma forma que reduza os riscos do fracasso. Duas necessidades despontam: a necessidade de arranjos organizacionais eficientes e a necessidade de técnicas aprimoradas em cada um dos estágios do processo de desenvolvimento do novo produto.

ARRANJOS ORGANIZACIONAIS EFICAZES

As empresas usam cinco diferentes arranjos organizacionais para tratarem do desenvolvimento de novos produtos:

1. Gerentes de produtos. Muitas empresas deixam a cargo de seus gerentes de produtos o desenvolvimento de um novo produto. Na prática, este sistema tem diversas falhas. Os gerentes de produtos estão geralmente muito ocupados administrando suas linhas de produtos, para darem muita atenção a novos produtos, ou mesmo modificação ou extensão de marcas também lhes faltam as habilidades específicas e o conhecimento necessário para desenvolverem com sucesso novos produtos.

2. Gerentes de novos produtos. A General Foods e a Johnson & Johnson criaram posições de gerentes de novos produtos (também chamados de planejadores de produtos) que prestam contas a gerentes de grupos de produtos. Esta posição acrescenta o profissionalismo à função de novo produto; por outro lado, os gerentes de novo produto tendem a pensar em termos de modificações do produto e ampliações de linhas limitadas ao mercado de seus produtos. A posição geralmente não traz com ela uma autoridade suficiente ou um apoio da alta administração.

3. Comitê de novos produtos. A maioria das empresas tem um comitê administrativo de alto nível encarregado da revisão das

propostas de novos produtos. Constituído de representantes de marketing, produção, finanças, engenharia, contabilidade e outras áreas funcionais, sua função não é tanto de trabalho de operação do desenvolvimento ou sua coordenação, mas a de rever e aprovar os planos de novos produtos. Essas comissões tendem a ser conservadoras; seus membros estão muito ocupados e muito distantes dos detalhes reais das áreas de novos produtos. Não há uma solução completa do problema do desenvolvimento de novos produtos.

3. Fred J. Borch, "Tomorrow's Customers", discurso no Sales Executive Club de Nova York (15 de setembro de 1964).

4. Esta ilustração e algumas das seguintes foram registradas no Time (29 de março de 1963), P. 83.

243

4. Departamentos de novos produtos. Grandes empresas geralmente criam um departamento de novos produtos chefiado por um executivo a quem é dada autoridade substancial e acesso à alta administração. Normalmente presta contas ao presidente, ou ao vice-presidente de marketing, ou ao vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento. As responsabilidades mais importantes desse departamento incluem a elaboração e a seleção de novas idéias, dirigindo e coordenando o trabalho de pesquisa e desenvolvimento e levando a cabo testes de mercado e trabalho de pré-venda.

S. Equipes de pesquisa de novos produtos. A Dow, a Westinghouse, a Monsanto e a General Mills têm confiado o desenvolvimento de equipes de pesquisa de novos produtos. Uma equipe de pesquisa é um grupo especificamente criado e reunido com elementos de vários departamentos operacionais e incumbidos da responsabilidade de levar um produto específico a mercado ou dar vida a novos e específicos negócios. A Hanan os considera como um renascer do espírito empreendedor. ---Pela incorporação de um grupo de homens zelosos e de estreita mentalidade comercial em torno de um objectivo comum, a equipe de pesquisa reproduz em espírito e substância o que é largamente uma versão mais moderna da loja de bicicletas dos Pais Fundadores da Nacionalidade.---5 As equipes de pesquisa reúnem um bom composto de especialidade e entusiasmo. Os membros da equipe de empreendimentos modificam-se à medida que o empreendimento passa através de diferentes estágios de desenvolvimento. Quando o novo produto já foi estabelecido com êxito, pode ser absorvido pela organização regular de marketing e a equipe de pesquisa sai de cena.

... fato de os arranjos altamente formais para o

desenvolvimento de novos produtos ainda permitirem uma alta taxa de fracasso de novos produtos, significa

6

que certos fatores organizacionais estão operando e devem ser compreendidos. A maioria das idéias de novos produtos não chega a lugar algum dentro da empresa sem que haja um defensor do produto, uma pessoa autônoma que procura com o seu entusiasmo vencer todo mundo na empresa de que a idéia é excelente. Em seu entusiasmo por sua idéia, muitas vezes está cego para com suas fraquezas; além disso, aceita o apoio de outros, mesmo que signifique um relativo prejuízo para a idéia. O departamento de pesquisa de mercado faz pressão por certos métodos novos de pesquisa em que está interessado; o departamento de embalagem pressiona por um conceito de embalagem que reflete seus próprios interesses; o departamento de compras argumenta que se deve utilizar um ingrediente mais barato. Quando o produto finalmente surge, é uma versão triste de nada, porque cada departamento modificou o projeto de acordo com suas próprias finalidades, como uma condição de apoio. Steiner chama a isto de problema de arranjo de coalizão.

Nas organizações de equipes de pesquisa, um problema diferente vem à tona. Em algum momento, a equipe de pesquisa deve entregar o controle do projeto para o departamento de novos produtos, para uma pesquisa de mercado final e teste; o controle posterior é passado para a administração operacional de linha que irá efetuar o lançamento nacional. Essas transferências de controles do produto, de seus iniciadores para aqueles que os desenvolvem e para gerentes, podem ser fatais, porque cada grupo adiciona novos aspectos a fim de satisfazer seus próprios

S. Mark Hanan, "Corporate Growth through Venture Management", Harvard Business Review, janeiro-fevereiro de 1969, p. 45.

6. Essa discussão é baseada na excelente análise dos fatores organizacionais em Voiney
244 Steiner 1 New Products and New Enterprises, trabalho não publicado (31 de março de 1971).

próprios objetivos. O produto surge com pouca semelhança de sua concepção original.

Steiner chama a isto de problema de saltos descontínuos.

Uma empresa terá de procurar arranjos organizacionais que não levem a acordos fatais e à difusão de responsabilidades, em que os vários departamentos preenchem suas próprias necessidades, em vez das necessidades do novo produto.

GERAÇÃO DE IDÉIAS

Estamos agora preparados para observar os estágios sucessivos do processo

de desenvolvimento do novo produto, com olhos voltados para o exame das técnicas que aumentariam as possibilidades de desenvolver bons produtos e de se

eliminar as idéias de produtos fracos o mais cedo possível. Sete estágios estão envolvidos nisso: geração de idéias, seleção, desenvolvimento conceitual e teste, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de marketing e comercialização.

A geração de idéias requer procedimentos que ajudarão a empresa a desenvolver uma grande e interessante combinação de idéias possíveis de produtos. Uma

grande quantidade de idéias deve ser gerada, a fim de que se encontre algumas

boas; e quanto maior o número de idéias geradas, tanto melhor deveso ser as

melhores entre elas.

Muitas empresas nada fazem efetivamente para a geração de idéias de produtos. Dependem do surgimento espontâneo de idéias, das diversas fontes dentro

e fora da empresa. Mas um número crescente de empresas está começando a se

interessar por procedimentos mais sistemáticos de procura de idéias. Uma equipe

numa grande empresa de aparelhos domésticos, por exemplo, retirou-se no fim

de semana e retornou com sessenta excelentes idéias para novos aparelhos e modificações nos aparelhos existentes.

Fontes de idéias para novos produtos

As grandes fontes de idéias de novos produtos são os clientes, os cientistas,

os concorrentes, os vendedores da empresa, os revendedores e a alta administração.

Clientes. O conceito de marketing poderia sugerir que os desejos e necessidades dos clientes deveriam ser os pontos de partida na procura por idéias de

novos produtos. As empresas conseguem identificar de diversas maneiras os desejos e necessidades dos clientes: 1 levantamentos diretos de clientes; 2. testes de

projecção; 3. discussões de grupo; 4. sistemas de sugestões e cartas recebidas dos

clientes; e 5. mapeamento das percepções e das preferências dos produtos actuais

no espaço, a fim de se discernir as novas oportunidades.

Cientistas. Muitas empresas procuram idéias de produtos em laboratórios de pesquisa. A pesquisa básica da física sobre as propriedades dos materiais sólidos proporcionou a televisão e os transistores, novas formas de embalagem e as fibras sintéticas para o vestuário. A Du Pont e a Bell Laboratories são especialmente conhecidas por suas pesquisas básicas, enquanto a maioria das outras empresas se contenta em explorar as tecnologias básicas e procurar modificações menores dos produtos existentes.

245

Concorrentes. As empresas devem observar os novos produtos que estão sendo desenvolvidos pelos seus concorrentes. A inteligência de marketing pode advir dos distribuidores, fornecedores e vendedores. O desempenho de vendas desses novos produtos pode ser auditado pelos serviços de pesquisa.

Vendedores da empresa e revendedores-. Os vendedores da empresa e os revendedores são especialmente uma boa fonte de idéias de produtos. Possuem uma experiência de primeira mão sobre as necessidades não satisfeitas e as reclamações dos clientes. Geralmente são os primeiros a ouvir sobre os desenvolvimentos da concorrência. Um número crescente de empresas está desenvolvendo procedimentos mais sistemáticos para captar as idéias dos vendedores e revendedores.

Alta administração. A alta administração pode ajudar, definindo aquelas áreas de produto-mercado de maior interesse e em que as idéias de novo produto devem ser buscadas. Poderão ser áreas que captam forças da empresa ou que podem ajudar a superar suas fraquezas.

Técnicas de geração de idéias

As verdadeiras boas idéias provêm de uma combinação de inspiração, suor e método. Muitas técnicas "científicas" foram desenvolvidas através dos anos, para ajudarem os indivíduos e os grupos a criar melhores idéias.

Relação de atributos. Esta técnica envolve a relação de atributos de um objeto, e, depois, modificando-se os diferentes atributos, na procura de novas combinações que melhorarão o objecto. Considere uma chave de fenda. Seus atributos são uma haste redonda e de aço; um cabo de madeira, operado manualmente; e a força de torção fornecido pela ação de torcer. Agora, imagine a mudança de atributos para melhorar a preferência ou sua atração. A haste redonda poderia

ser modificada para uma haste hexagonal, a fim de que um giro violento pudesse aumentar a torção; a energia elétrica poderia substituir a força manual; a torção poderia ser produzida pelo ato de empurrar. Osborn sugeriu a seguinte relação de perguntas para estimular idéias modificadoras de atributos.

Dar novos empregos? Novas maneiras de se usar além da usual?
Outros usos com
modificação?

Adaptar? Isto é parecido com o que mais? Que outras idéias isto sugere? Encontra

algum paralelo no passado? O que eu poderia copiar? A quem poderia imitar?

Modificar? Reformular? Alterar as características, a cor, o movimento, o som, o odor, a forma, o formato? Outras mudanças?

Aumentar? O que acrescentar? Mais tempo? Maior frequência? Mais forte? Mais alto? Mais comprido? Mais grosso? Valor extra? Mais ingredientes? Duplicar? Multiplificar? Exagerar?

Diminuir? O que subtrair? Menor? Condensado? Miniatura? Mais baixo? Mais curto?

Mais leve? Omitir? Enquadrar? Separar? Subestimar?

7. Veja John E. Arnold, "Useful Creative Techniques", em Source Book for Creative Thinking, org. Sidney J. Parnes e Harold F. Harding (New York, Charles Scribner's Sons, 1962), p. 255.

Substituir? Quem mais em seu lugar? O que mais em seu lugar? Outro ingrediente?

Outro material? Outro processo? Outra força? Outro lugar? Outra abordagem?

Outro tom de voz?

Rearranjar? Trocar os componentes? Outro padrão? Outro layout? Outra sequência? Inverter a causa e o efeito? Mudar o ritmo? Mudar o programa?

Inverter? Trocar os polos? E os opostos? Virá-lo ao contrário? Virá-lo de cabeça

para baixo? Inverter os papéis? Virar as mesas? Virar a outra face?

Combinar? Que tal uma mistura, uma liga, um sortimento, um conjunto? Combinar unidades? Combinar propósitos? Combinar apelos? Combinar idéias?⁸

Relacionamentos forçados- Esta técnica depende de se relacionar uma porção de idéias, depois considera las cada uma de per si e cada uma em relação com

as demais, como um meio de começar uma nova idéia. O fabricante de equipamentos de escritório poderá relacionar os itens diferentes que fabrica, tais como uma

mesa, urna estante de livros, um arquivo e uma cadeira.⁹ Isto poderá levá-lo a pensar em projetar. uma mesa com uma estante para livros embutida. Depois poderá

ter a idéia de substituir duas gavetas da mesa por uma gaveta de arquivo, Segue sistematicamente a relação e vai considerando todas as combinações. Análises morfológicas. Este método consiste em se separar a dimensão mais

importante de um problema e depois examinar todos os relacionamentos entre

eles. Suponhamos que o problema seja descrito como o de se ---levar algo de um lugar para outro via um veículo de força".'

O As dimensões importantes são: o tipo

de veículo a ser utilizado (carro vagão, gancho, barco)# o meio em que o veículo

opera (ar, água, gasolina, superfícies duras, rolamentos, trilhos), a fonte de energia

(ar comprimido, combustão interna, máquina, motor elétrico, vapor, campos magnéticos, cabos móveis, correias móveis). O

próximo passo é o de deixar a imaginação à vontade em cada combinação Um veículo tipo carro movido por um motor de combustão interna e movendo-se em superfícies duras é o automóvel. A esperança é de que outras combinações surgirão, proporcionando novidades e

através. Brainstorming. As pessoas também podem ser estimuladas a maior criatividade, por meio de certas formas de exercícios organizados de grupo. Uma técnica

bem conhecida é a de brainstorming, cujos princípios foram desenvolvidos por

Alex Osborn. Uma sessão de brainstorming é realizada com um único propósito de

se produzir uma porção de idéias . Geralmente o tamanho do grupo é limitado a

um número entre seis e dez pessoas. Não é uma boa idéia incluir-se muitos especialistas no grupo, porque eles tendem a olhar o problema de maneira estereotipada.

O problema deve ser colocado de uma forma a mais específica possível e não deve

haver mais de um problema. As sessões devem levar uma hora mais ou menos e podem ser realizadas em quase qualquer hora do dia, muito embora a manhã seja, geralmente, o período mais produtivo.

8. Cf. Alex F. Osborn, *Applied Imagin4tion*, 3.1 ed. (New York, Charles Scribner's Sons, 1963), p. 286-87 9. Ibid, p. 213-14. 10. Arnold, op. cit., p. 256-57. 247

Como o sistema funciona na agência de propaganda de Os ' born, a BBD&O, quase todas as filiais possuem um ou mais grupos de brainstorming-1 1 Quando um cliente aparece com um problema, o líder do grupo notifica os membros do grupo de brainstorming do problema, em termos resumidos e específicos e programa uma reunião para se realizar nos próximos dias. O propósito de se esboçar o problema antes da reunião é para estimular algum preparo e amadurecimento de idéias. Quando a reunião se realiza, o líder começa com as palavras: "agora lembrem-se, queremos o máximo de idéias possíveis, quanto mais absurdas melhor e lembrem-se, sem avaliação- As idéias começam a surgir, uma idéia leva a outra e, dentro de uma hora, mais de cem novas idéias podem ter encontrado o caminho do gravador. Para que a reunião seja da maior eficácia, Osborn acredita que as quatro seguintes regras devem ser observadas:

- 1 . Proibição de críticas. Opiniões contrárias devem ser guardadas para mais tarde.
2. A liberdade de idéias é bem-vinda. Quanto mais fantástica a idéia melhor; é mais fácil "polir" do que criar.
3. A quantidade é desejada. Quanto maior o número de idéias, tanto mais provável o número de idéias aproveitáveis.
4. A combinação e o aprimoramento são procurados. Além de contribuir com idéias próprias, os participantes devem sugerir a combinação de várias idéias.¹²

Reuniões de brainstorming com liberdade ampla de idéias são altamente produtivas para a obtenção de idéias de novos produtos. Em quarenta minutos, um grupo de doze homens e mulheres produziu 136 idéias.' 3

Criatividade operacional. Um técnica alternativa, chamada de "associação de idéias aparentemente irrelevantes", foi desenvolvida por William J. J. Gordon. Gordon sentiu que a principal fraqueza da reunião de brainstorming de Osborn era de

que produzia soluções muito depressa, antes que um número suficiente de perspectivas fosse desenvolvido. Gordon decidiu que em vez de definir especificamente o problema, o definiria tão amplamente que as pessoas não teriam a noção exata de qual era o problema específico.

Um dos problemas, por exemplo, requeria um projeto de roupas à prova de vapor para operários que lidavam com combustíveis de alto teor tóxico. 14 Gordon manteve o problema específico como um segredo e iniciou uma discussão sobre a noção geral de "fechamento---". Isto levou a imagens de diferentes mecanismos de fechamento, tais como ninhos, bocas ou roscas. A medida que o grupo esgotava as perspectivas iniciais, Gordon gradualmente lançava fatos que definiam um pouco mais o problema. Somente quando Gordon sentiu que o grupo estava próximo de uma boa solução, é que ele descrevia a natureza exata do problema. Então o grupo começava a aprimorar a solução. Essas reuniões durariam um mínimo de três horas e muitas vezes mais ainda, pois Gordon acreditava que a fase de definição representava um papel importante na descoberta de idéias.

Gordon descreveu cinco temas que norteiam essas reuniões de concepções de idéias:

11. Este relato foi adaptado de Arnold, op. cit., p. 260-62.
12. Osborn, op. cit., p. 156.
13. Ibid., p. 174.
14. John W. Lincoln, "Defining a Creativeness in People", em Parnes and Harding, 248 op. cit., p. 274-75.

1. Adiantamento. Observe primeiro os pontos de vista, em vez de soluções.

2. Autonomia do objecto. Deixe o problema criar uma vida própria.

3. Uso do lugar comum. Tire vantagem do familiar como um trampolim para o desconhecido.

4. Envolvimento/alheamento. Alterne entre entrar nas particularidades do problema e ficar afastado dos mesmos, a fim de visualizá-los como exemplos do todo.

5. Uso de metáforas. Deixe que coisas aparentemente irrelevantes e acidentais sugiram analogias que gerarão novos pontos de vista.

SELEÇÃO

A finalidade principal do primeiro estágio no processo de

desenvolvimento

de novo produto é a de aumentar o número de boas idéias. A finalidade principal

dos estágios subsequentes é a de se reduzir o número de idéias.

A empresa provavelmente não terá os recursos ou a inclinação para desenvolver todas as idéias de novo produto, mesmo se fossem todas boas. Nem todas serão igualmente boas. A

avaliação e a decisão entram, agora, em cena. O primeiro estágio de supressão de

idéias é a seleção.

No estágio de seleção, a empresa deve procurar evitar dois tipos de erros.

Um erro por Abandono ocorre quando a empresa elimina uma idéia por falta

de visão de suas potencialidades. Algumas empresas ainda "tremem" quando pensam nas idéias que eliminaram:

A Xerox visualizou a nova promessa da máquina copiadora de Chester Carlson; a

IBM e a Eastman Kodak, não. A RCA foi capaz de antever a oportunidade inovadora do rádio; a Victor Talking Machine Company, não. Henry Ford reconheceu a

promessa do automóvel; no entanto, somente a General Motors compreendeu a

necessidade de se segmentar o mercado de automóvel em categorias de preço e de desempenho, com um modelo para cada classificação, desde que a promessa se realizasse

amplamente. Marshall Field compreendeu as possibilidades únicas do desenvolvimento do mercado, através do pagamento a prestações; E. J. McQuay-Norris, não,

chamando-o de "o sistema mais vil jamais imaginado para criar problemas". E assim

tem sido. 16 Se uma empresa comete muitos erros por Abandono, isso significa que

seus padrões são muito conservadores.

Um erro em Prosseguir acontece quando a empresa deixa que uma idéia

fraca prossiga no seu desenvolvimento e comercialização. Podemos distinguir pelo

menos três tipos de fracassos de produto que resultam disso. Um fracasso absoluto

do produto, em que se perde dinheiro e suas vendas não cobrem os custos variáveis; um fracasso parcial do produto, em que se perde dinheiro, mas suas vendas

cobrem todos os custos variáveis e alguns dos custos fixos; e um fracasso relativo

do produto, em que há um lucro que é menor do que a taxa nominal de retorno da empresa. Uma seleção pobre não pode ser responsabilizada por todos os fracassos de produto; muitos fatores subsequentes causam, várias vezes, um mau desempenho, apesar de uma idéia essencialmente boa. A perda colossal de Ford em 350 milhões de dólares com o Edsel foi o resultado não de uma má idéia (para intro 249

is. Ibid., 274. 16. Hanan, op. cit., p. 44.

duzir um bom carro intermediário entre as linhas do Ford e do Lincoln), mas de uma fraca execução. 17 Entretanto, procedimentos de seleção excessivamente vagos poderiam permitir o andamento de idéias pobres, causando o erro em prosseguir.

Método de avaliação das idéias de produtos

Um número crescente de empresas está utilizando um tipo de técnica formal para graduar e selecionar idéias de produtos. Listagens são o método favorito.' 8

Um exemplo de tal listagem é mostrada no Quadro 10.1 - A primeira coluna relaciona os fatores necessários para o bem-sucedido lançamento do produto no mercado. Na coluna seguinte, a administração distribui pesos para esses fatores, de acordo com sua importância. Assim, a administração acredita que a competência do marketing será de muita importância (0,20) e a competência de compras e suprimentos será de pequena importância (0,05). A tarefa seguinte é a de graduar o grau de competência da empresa em cada fator, numa escala de 0,0 a 1,0. Aqui, a administração sente que sua competência de marketing é bastante elevada (0,9) e sua competência de localização e oportunidade é muito baixa (0,3). O passo final é o de multiplicar a importância relativa dos requisitos de sucesso pelos níveis

Quadro 10.1. Avaliação da idéia de produto.

.(B) Nível de competência da empresa

(A) Requisitos de sucesso	Peso	Avaliação
do produto	relativo	0,1 0,2 0,3 0,4 0,5 0,6 0,7 0,8 0,9 1,0
(A X B)		

Personalidade e

reputação da empresa 0,20 0,120

Marketing 0,20 11/ 0,180

Pesquisa e desenvolvimento 0,20 0,140

Pessoal 0,15 0,090

Finanças	0,10	0,090
Produção	0,05	0,040
Localização e Instalações	0,05	0,015
Compras e suprimentos	-0,05	0,045
Total	1,00	0,720*

FONTE: Adaptado de Barry M. Richman, "A Rating Scale for Product Innovation", Business Horizons (verão de 1962), p. 37-44. Escala de graduação: 0,0 - 0,40 = fraco; 0,41 - 0,75 = regular; 0,76 - 1,00 = bom. Grau actual mínimo de aceitação: 0,70.

17. Para interessantes relatos, veja John Brooks, The Fate of the Edsel and Other Business Adventures (New York, Harper & Row, 1963); e William H. Reynolds, "The Edsel Ten Years Later", Business Horizons (outono de 1967), p. 39-46.

18. Para exemplos, veja Charles H. Kline, "The Strategy of Product Policy", Harvard Business Review (julho-agosto de 1955), p. 91-100; Barry M. Richman, "A Rating Scale for Product Innovation", Business Horizons (verão de 1962), p. 37-44; John T. O'Meara Jr. "Selecting Profitable Products", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1961), p. 83-89 e Marshall Freimer e Leonard S. Simon, "Screening New Product Ideas", em Marketing and the New Science of Planning, org. Robert L. King (Chicago, American Marketing Association, 1968), P. 99-104.

correspondentes das competências da empresa, a fim de obter uma única e total avaliação da capacidade da empresa de levar, com êxito, o produto ao mercado.

Assim, se o marketing é um requisito importante de sucesso, e se essa empresa é muito boa em marketing, isto aumentará a avaliação global da idéia de produto.

No exemplo, a idéia de produto obteve nota 0,72 que, na experiência da empresa, a coloca no alto extremo do nível de "razoável idéia".

Esse dispositivo de avaliação básica permite refinamentos extras; saber se é aconselhável introduzimos depende do cálculo da quantidade adicional que seria obtida. O propósito do estágio de seleção de produto poderá ser perdido, se os

dispositivos se tornarem muito elaborados. Custa dinheiro à empresa e tempo útil aos executivos para revisarem as propostas de produtos. Já que mais da metade das propostas provavelmente será eliminada neste estágio, a empresa tem um interesse em eliminar rapidamente essas idéias que não possuem um atrativo à primeira vista. A listagem serve como um meio de promover a avaliação sistemática e a discussão da idéia do produto entre a administração, não tendo a intenção de tomar a decisão sobre eles.

DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E TESTE

Aquelas idéias que sobrevivem à seleção devem sofrer desenvolvimentos posteriores até chegarem aos conceitos maduros de produto. É importante distinguir-se entre idéia, conceito e imagem de produto. Uma idéia de produto é um produto possível, descrito em termos funcionais objectivos que a empresa pode visualizar como oferecendo ao mercado. Um conceito de produto é um significado de consumo subjetivo específico que a empresa tenta formar na idéia de produto. Uma imagem de produto é o retrato subjetivo específico que os consumidores realmente adquirem daquele produto.

Desenvolvimento do conceito

Vamos pressupor que um grande beneficiador de alimentos tenha a idéia de produzir um pó que os consumidores poderiam adicionar ao leite que aumentasse o valor nutritivo e melhorasse o gosto do leite. Esta é uma idéia de produto. Os consumidores, no entanto, não compram idéias de produto; compram conceitos de produtos.

Uma idéia de produto pode-se tornar num grande número de conceitos alternativos de produto. Primeiramente, pode-se perguntar quem usará esse produto? Poderá ser dirigido a bebês, crianças, adolescentes, adultos, cidadãos idosos ou alguma combinação. Em segundo lugar, qual o benefício primário que deve ser incluído nesse produto? Gosto, nutrição, frescor, energia? Em terceiro lugar, qual será a ocasião primária para essa bebida? Café da manhã, meio da manhã,

almoço, meio -da tarde, jantar, tarde da noite? Por meio dessas perguntas, muitos conceitos alternativos de produto podem ser formados para aquele pó. Um deles é uma bebida instantânea que é dirigida aos adultos que desejam uma maneira rápida de obter nutrição no café da manhã sem ser necessário que se prepare a refeição. Outro, é um reformo de saúde dirigido aos cidadãos mais idosos como 251 uma bebida para a hora de dormir; ainda outro, é uma bebida gostosa dirigida às crianças para se tomar lanche no meio da manhã.

A empresa deve afunilar a escolha para um desses conceitos. Aqui, introduz critérios que deseja alcançar com esse novo produto, boa taxa de retorno, alto volume de vendas, preenchimento de uma linha de produto, utilização de capacidade ociosa. Os critérios poderiam ser relacionados como fileiras de uma matriz e os conceitos alternativos de produtos como colunas. Em cada divisão poder-se-ia colocar um número de um a dez para indicar quão elevado aquele conceito de produto está naquele critério. Certos conceitos aparecerão muito mal no conjunto de critérios: o mercado não é suficientemente grande, o conceito é bastante recente e assim por diante. Mais dados são geralmente coletados sobre os conceitos remanescentes, até que um seja finalmente escolhido como o conceito central do produto.

Produto e posicionamento da marca

Logo que o conceito central do produto é escolhido, define-se o caráter do espaço de produto em que o produto novo tem de ser posicionado. Uma bebida instantânea para o café da manhã significa que esse produto irá concorrer com o bacon e ovos, cereais de café da manhã, café e massas e outras soluções para o problema do café da manhã. Uma bebida gostosa para lanche significa que esse produto irá concorrer com os refrescos, Toddy e outras bebidas. Assim, o conceito de produto e não a idéia de produto, define a concorrência de produtos.

Vamos pressupor que o conceito de bebida instantânea de café da manhã é o escolhido. A Figura 110.2A é um mapa de posicionamento de produto mostrando como uma bebida instantânea de café da manhã aparece em relação aos outros produtos para o café da manhã, pela utilização de duas dimensões: custo e rapidez no preparo. Uma bebida instantânea de café da manhã coloca-se numa parte distinta do mercado, oferecendo ao comprador um custo

baixo e um preparo rápido. Seu concorrente mais próximo é o cereal frio; seu concorrente mais distante é o bacon e ovos. Isto deve ser levado em conta e utilizado para comunicar o conceito ao mercado.

Se a empresa está entrando num mercado que já foi formado, então também terá de desenvolver um mapa de posicionamento de marca. Suponhamos que as empresas A, B e C já introduziram marcas de bebidas instantâneas de café da manhã, que estão posicionadas como mostra a Figura 110.213. A nova empresa deve decidir o quanto vai cobrar e quanto de calorias vai colocar em sua bebida, pressupondo-se que esses sejam atributos válidos para os compradores. Uma possibilidade é a de posicionar a nova marca na parte do mercado de preço médio e calorias médias; outra é a de posicionar no extremo do mercado de preços baixo e baixa caloria. Ambos dariam à nova marca uma distinção, em contraposição a colocá-la bem junto a outra marca e começar a lutar intensamente pela participação no mercado. Esta decisão exige a pesquisa do tamanho dos segmentos de preferência alternativa do mercado.

252

Preço alto Caro por grama

Bacon e Marca A ovo!@ a

o o Marca C
 Cereal o 10 frio o Q
 o cor co
 > ca Panqueca >
 > o x
 Cereal Café
 quente instantâneo Marca B

Barato

A. Mapa de posicionamento do produto (mercado de café da manhã)

Preço baixo por grama

B. Mapa de posicionamento de
 marca Umercado de café da
 manhã instantâneo)

Figura 10.2. Posicionamento do produto e da marca.

Teste do conceito

Por intermédio destas etapas, a empresa chegará a alguns conceitos viáveis de produto ou marca. O teste de conceito pede que se mostre esses conceitos

a um grupo de consumidores visados e se obtenha suas reações. Os conceitos podem ser apresentados simbólica ou fisicamente. Pode-se oferecer aos consumidores uma descrição em palavras, como a seguinte:

Um produto em pó que é adicionado ao leite para se preparar um café da manhã

instantâneo, que dá à pessoa toda a nutrição que precisa, juntamente com um bom gosto e alta conveniência. O produto seria oferecido em três sabores diferentes: chocolate, baunilha e morango e viria em pacotes individuais, de seis por caixa, ao preço de sessenta e nove centavos por caixa.

Será pedido aos consumidores que se manifestem sobre o conceito total e

a vários de seus atributos específicos. O teste de conceito deve incluir as seguintes

perguntas: 19

1. O conceito é claro e fácil de se compreender? (Geralmente o teste de conceito revela que as pessoas não o estão entendendo.)

19. Para uma boa discussão, cf. Edward M. Tauber, "Reduce New Product Failures

Measure Needs as Well as Purchase Intention", Journal of Marketing (Julho de 1973), p. 61-64: 253

2. Você vê algum benefício distinto deste produto sobre as ofertas concorrentes?

(As pessoas que respondem devem reconhecer benefícios distintos desse produto

sobre seus substitutos mais aproximados.) 3. Você gosta mais deste produto do que dos maiores concorrentes? (As pessoas

que respondem declaram se realmente preferem esse produto.) 4. Você compraria este produto? (A empresa precisa descobrir se há um percentual

suficiente de pessoas que responderam às perguntas, com verdadeiras intenções

de comprar o produto.) 5. Este produto preencheria uma

necessidade real sua? (Se os consumidores não sentirem uma real necessidade pelo produto, poderão comprá-lo somente por curiosidade, isto não tornará o produto bem-sucedido.) 6. Que melhorias você pode sugerir para os vários atributos do produto? (Isto propicia à empresa a possibilidade de realizar outras melhorias na forma, aspectos, no preço, na qualidade e assim por diante.)

As contribuições do teste de conceito serão as de ajudar a empresa a enriquecer os conceitos e a escolher o melhor entre eles.

Focalizamos um exemplo específico ao descrevermos o desenvolvimento e o teste de conceito. Mas a metodologia se aplica a qualquer produto, serviço ou idéia, tais como um carro elétrico, um novo serviço bancário, um novo tipo de museu ou um novo tipo de plano de saúde. Muitas empresas acham que seu trabalho está realizado quando conseguem uma idéia de produto. Não amadurecem num conceito amplo e não a sujeitam a testes adequados de conceito. Mais tarde, o produto encontrará todos os tipos de problemas no mercado, que poderiam ter sido evitados se a empresa tivesse realizado um bom trabalho de desenvolvimento e teste de conceito.

ANÁLISE COMERCIAL

O propósito deste estágio é o de projetar as vendas futuras, os lucros e a taxa de retorno para o novo produto proposto e o de determinar se essas coisas atendem os objectivos da empresa. Se a resposta for afirmativa, a empresa desenvolverá o novo produto. A análise comercial ocorre não apenas neste estágio, porém, através do processo de desenvolvimento, à medida que se acumulam novas informações sobre o produto e o mercado.

As empresas voltam-se a uma variedade muito grande de métodos para realizar a análise comercial, tais como a análise do ponto de equilíbrio, fluxo de caixa

descontado, teoria Bayesiana de decisão e a análise de risco.²⁰

Estimativa de vendas futuras

O segredo de se saber se um produto deve ou não ser desenvolvido é o de se encontrar imediatamente uma suficiente aceitação por parte do mercado, a fim de haver um retorno satisfatório do lucro para a empresa. Não há qualquer maneira de se estimar as vendas futuras com uma certeza plena, muito embora uma pessoa possa obter uma marca de nível útil pelo exame cuidadoso da história de produtos

Cf. Edgar A. Pessernier, *New-Product Decisions: an Analytical Approach* (New York, 254 m, :G'roa'w-Hill, 1966).

anteriores (análogos) e pelo levantamento da opinião de mercado. No mínimo, a administração acha útil ter estimativas das vendas mínimas e máximas, a fim de fornecer uma indicação do risco envolvido. Infelizmente, a extensão é, às vezes tão vasta que há bastante lugar para a manipulação dos números, para se chegar às conclusões desejadas. Um executivo numa pequena empresa de ferramentas reclamou que se o pessoal de vendas quisesse um novo produto acrescentado à linha, deveriam criar uma estimativa de potencial de mercado que o justificasse.

Entretanto, a maioria dos gerentes procura um modelo de confiança para a estimativa de vendas. Os modelos diferem, dependendo de se estão ou não projetados para estimarem as vendas de um produto adquirido uma só vez, um produto adquirido com pouca frequência, ou um produto adquirido com frequência.²¹

A Figura 10.3(a) ilustra o ciclo de vida das vendas que podem ser esperadas por produtos adquiridos uma só vez. Crescem no início e mais tarde caem para zero, acabando quando não existirem mais compradores. Se novos compradores continuarem a entrar no mercado, a curva não cairá totalmente para zero.

Os produtos que são adquiridos com pouca frequência são exemplificados por muitos bens duráveis, tais como automóveis, torradeiras e equipamento industrial. Esses bens apresentam ciclos de reposição, ditados ou pelo seu desgaste físico ou pelo seu desuso associado com as modificações de estilos, aspectos e gostos. A maioria das previsões de vendas para essa categoria de produtos consiste em se estimar as novas vendas para compradores principiantes e as vendas esperadas de reposições (veja a Figura 10.1(b+).

Novos produtos que são readquiridos com frequência tais como os bens de

consumo e os bens industriais não duráveis, possuem um ciclo de vida de vendas semelhante à Figura 10.3(c). O número de pessoas que compra o produto pela primeira vez, em primeiro lugar aumenta e depois diminui, à medida que restam menos pessoas (pressupondo uma população fixa). A repetição de compra ocorre cedo, desde que o produto satisfaça alguma parcela das pessoas que se tornam clientes fiéis. A curva de vendas irá eventualmente cair num nível de platô, representando um nível constante de volume de compras repetitivas; a essa altura o produto não estará mais na classe de novos produtos.

Estimativa de vendas iniciais. A primeira tarefa, não importando o tipo de produto, é a de estimar as compras iniciais do novo produto em cada período. Há maneiras diferentes de se fazer isso. Três exemplos serão descritos aqui.

21. Entre os mais promissores modelos de previsão de vendas de novos produtos estão:

Frank M. Bass, "A New Product Growth Model for Consumer Durables", *Management Science* (janeiro de 1969), p. 215-27; David B. Learner, "Profit Maximization through New Product Marketing Planning and Control", em *Applications of the Sciences in Marketing Management*, orgs. Frank M. Bass, Charles W. King e Edgar A. Pessernier (New York, John Wiley & Sons, 1968), p. 151-67; William F. Massy, "Forecasting the Demand for New Convenience Products", *Journal of Marketing Research* (novembro de 1969), p. 405-13; T. H. Parfitt e B. J. K. Collins, "The Use of Consumer Panels for Brand Share Prediction", *Journal of Marketing Research* (maio de 1968), p. 131-46; Glen L. Urban, "A New Product Analysis and Decision Model", *Management Science* (abril de 1968), p. 490-517. Estes vários modelos são descritos em detalhes em Philip Kotler, *Marketing Decision Making: A Model-Building Approach*, Cap. 17 (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971).

255

Vendas Vendas

Vendas de

...reposição

Tempo Tempo

(a) Produto adquirido (b) Produto adquirido
uma vez não frequentemente

Vendas

petição de vendas

Tempo

(c) Produto adquirido
frequentemente

Figura 10.3. Ciclo de vida das vendas para três tipos de produtos.

Equipamento médico. Um fabricante de equipamentos médicos desenvolveu um novo instrumento de análise rápida de amostras de sangue, para vislumbrar possíveis sinais de enfermidade. Poderia controlar um volume maior de amostras de sangue e realizar uma análise mais rápida e mais acurada que os equipamentos concorrentes. O instrumento era muito caro e provavelmente comprado na pro porção de um por cliente e não teria reposição por muitos anos.

Para se estimar o potencial de mercado, a empresa em primeiro lugar definiu os diversos segmentos de mercados, hospitais, clínicas médicas e laboratórios diversos. Para cada segmento, a administração definiu as instalações de tamanho mínimo que ainda seriam um cliente em potencial para o instrumento. Depois voltou-se para os dados que indicavam o número de tais unidades em cada segmento. Reduzia o número pela probabilidade de compra estimada, que varia de segmento a segmento. Então agrupou a quantidade de prováveis clientes restantes de cada segmento e chamou isso de potencial de mercado.

A taxa da penetração no mercado foi então estimada.1. A empresa julgava esse fator como dependente do volume de propaganda e do esforço de venda pes256 soal, por período, do número de opiniões favoráveis, do preço determinado para a

máquina e a atividade dos concorrentes. Isso levou a uma estimativa de penetração no potencial de mercado restante que poderia ser esperado em cada período e foi facilmente traduzido em vendas da empresa.

Aparelhos de ar condicionado. Um grande número de pesquisadores demonstrou que alguns tipos de epidemias (às vezes chamados de tipos de contágio)

fornece uma analogia útil para o processo de difusão do novo produto. Argumentam que a passagem de uma mensagem, uma idéia, ou um produto, de um conhecedor (empresa ou usuário) para um leigo (usuário em potencial) é como a passagem de um vírus de uma pessoa portadora do mesmo para uma outra que é

suscetível. Precisamos admitir, entretanto, que para contrair uma doença contagiosa, o elemento humano não necessita de cognição e vontade, que participam de maneira proeminente no processo de adoção de um produto. Por outro lado, esses mecanismos humanos podem não ser tão importantes no caso de algumas introduções de novos produtos; além disso, modificações do modelo podem ser possíveis para se levar em consideração esses processos de ordem elevada.

Bass usou uma equação baseada num modelo epidêmico para prever as vendas futuras de grandes aparelhos domésticos, inclusive aparelhos de ar condicionado, geladeiras, congeladores domésticos, aparelhos de televisão preto e branco e contadores de grama a motor. 2 2 Em cada caso, usa dados de vendas somente para

os primeiros anos da introdução do produto, a fim de estimar as vendas dos anos

subseqüentes, até que a demanda de reposição se torne um fator importante. Por

exemplo, para um dos novos produtos, aparelhos de ar condicionado, sua projeção de vendas se enquadra no padrão de vendas reais com um coeficiente de determinação, $R^2 = 0,92$. O tempo previsto de pico era de 8,6 anos em contraposição a um tempo real de pico de 7 anos e a magnitude prevista do pico era de 1,9

milhões em contraposição a um pico real de 1,8 milhões. A previsão é aproximada

e o modelo Bass proporcionou razoavelmente bons resultados para diversas das

outras onze inovações estudadas.

Bens de consumo não duráveis. Fourt e Woodcock desenvolveram um modelo útil de vendas iniciais que experimentaram com diversos produtos de consumo

não duráveis S.2 3 Suas observações das taxas de penetração de mercado do novo

produto mostraram que: 1. as vendas acumuladas se aproximavam de um nível limite de penetração de menos de 100% de todos os lares, frequentemente de muito menos que isso; e 2. os aumentos sucessivos de ganhos decresciam. Sua equação

é:

$$q_t = \frac{r}{1 - r} (1 - r)^t \quad (10-1)$$

em que:

q_t = percentagem do total de lares nos Estados Unidos que se espera experimentar o produto no período t .

r = taxa de penetração do potencial não atingido.

= percentual do total de lares dos Estados Unidos, que se espera, eventualmente, experimentar o novo produto.

t = período de tempo.

22. Bass, op. Cit. 23. Louis A. Fourt e Joseph N. Woodcock, "Early Prediction of Market Success for New Grocery Products", Journal of Marketing (outubro de 1960), p. 31-38- 257

Vamos pressupor que o novo produto está para ser introduzido onde se estima que 40% de todos os lares eventualmente irão experimentar o novo produto ($q = 0,4$). Além disso, acredita-se que em cada período, consegue-se penetrar em 30% do potencial de novos compradores ($r = 0,3$). Portanto, a percentagem de lares norte-americanos que estão experimentando o produto em cada um dos quatro períodos será:

$$q_1 = 7q \frac{r}{1 - r} (1 - r)^0 = 0,120 \quad q_2 = 7q \frac{r}{1 - r} (1 - r)^1 = 0,084$$

$$q_3 = 7q \frac{r}{1 - r} (1 - r)^2 = 0,059 \quad q_4 = 7q \frac{r}{1 - r} (1 - r)^3 = 0,041$$

medida que o tempo se encaminha para o infinito, o percentual de incremento do teste vai a zero. Para se estimar as vendas em dólares de novos modelos de teste em qualquer período, a taxa estimada do teste para o período dado pela equação (10-11) é multiplicada pelo número total de lares norte-americanos vezes as despesas esperadas da compra inicial do produto pelos lares.

O analista que deseja usar a equação (10-11) estima em primeiro lugar o q , utilizando os levantamentos de mercado. Estima, então, o r na base da rapidez com que os compradores em

potencial provavelmente ficarão sabendo do produto e procurarão adquiri-lo. Uma vez que o produto tenha sido introduzido e que dois períodos tenham passado, o pesquisador pode actualizar sua estimativa de r , pela observação do que ocorre.

Estimando-se as reposições ou vendas repetidas. Se se espera que o produto proporcione reposições de vendas, elas são estimadas e acrescentadas à previsão das vendas iniciais. A empresa terá de imaginar a vida média do produto que pro jetou. Esta análise indicará quando as primeiras vendas de reposição irão ocorrer, As datas reais de reposição serão também influenciadas pelo grau de critério que os compradores têm com relação à reposição do produto, das alternativas do novo produto, o estado da economia, e outros fatores. Não é preciso dizer que as vendas de reposição são dif íceis de se estimar antes que o produto esteja sendo realmente utilizado. Alguns fabricantes preferem deixar o caso do produto novo unicamente na base de vendas iniciais.

Quanto a produtos adquiridos com frequência, o vendedor precisa estimar as reposições, assim como as vendas iniciais. Isto porque o valor unitário dos produtos adquiridos com frequência é baixo e as compras repetidas ocorrem logo após a introdução do novo produto. Uma alta taxa de compras repetidas significa que o comprador está satisfeito com o produto; as vendas provavelmente permanecerão altas mesmo depois que todas as compras iniciais se realizem. O vendedor deve observar o percentual da reposição de vendas que acontece em cada classe de compras repetidas, aqueles que comprem uma vez, duas vezes, três vezes e assim por diante. Alguns produtos e marcas são comprados algumas vezes e depois abandonados. É importante estimar-se a proporção de compras repetidas provavelmente irá subir ou cairá e a que taxa, com classes mais profundas de compras repetidas S.2 4

258 24. Idem, ibid.

Estimativa de custos e lucros futuros

A maioria das empresas trata os custos como algo a ser considerado depois que as vendas forem estimadas. Isto acontece porque muitos custos, especialmente os de mão-de-obra e matérias-primas, variam com o nível de output. Os custos de marketing são muitas vezes também tratados da mesma maneira, por causa de uma abordagem orçamentária ao determiná-los. No entanto, este tratamento dos custos

de marketing é ilógico, porque está na natureza das despesas de promoção influenciar simultaneamente tanto as vendas como os custos. O papel duplo do esforço de marketing, tanto como um custo e um estimulante de vendas, deve ser simultaneamente considerado na análise.

A maneira ideal de se planejar os custos de marketing é a de procurar uma expressão que relacione as vendas e os lucros a programas e custos alternativos de marketing. Começaremos com a equação do lucro:

$$Z_t = (P_t - c_t)Q_t - F_t - M_t \quad (10-2)$$

em que:

Z_t = lucros no ano t .

p_t = preço médio no ano t ,

c_t = custo variável por unidade no ano t .

o_t = número de unidades demandadas no ano t .

F_t = custo fixo de fabricação e venda no ano t .

M_t = custos de marketing no ano t .

Em seguida, suponhamos que estimemos uma equação de previsão da

demanda total :

$$Q_t = \frac{e^{g_t} (P_0 - M_0 + g) P_0}{e^{g_t} (P_t - M_t) + g} \quad (10-3)$$

@P1 @y_0'

em que:

Q = demanda total de mercado

g = taxa de crescimento anual da demanda

P = preço médio da indústria (cada preço de marca ponderado pela sua participação no mercado)

M = despesas totais de marketing para a indústria

Y = renda média per capita

e = parâmetro de elasticidade

t = tempo assinalado para o ano

0 = tempo assinalado para o ano 0.

De acordo com esta equação, espera-se que a demanda total de mercado reaja tanto aos fatores do meio ambiente como aos de marketing. Iniciando com um nível de demanda específico no ano-base, 00, a demanda crescerá através do tempo à taxa anual constante de g . Uma influência ambiental isolada sobre a demanda

25. Essa equação da demanda é adaptada de Alfred A. Kuehn e Doyle L. Weiss, "Marketing Analysis Training Exercise 11, Behavioral Science (janeiro de 1965), p. 51-57, esp. p. ss. 259

é exercida pelo nível actual da renda nacional em relação ao nível básico da própria renda nacional, sendo seu valor dado por eY , a elasticidade-renda. A demanda também é influenciada por duas variáveis de marketing, preço e despesas de marketing. Quando o preço actual supera o preço-base, a quantidade demandada diminui numa proporção estabelecido pelo grau de elasticidade-preço da procura. A medida que as despesas normais de marketing crescem acima do nível-base, modificado pelo crescimento normal, a demanda é estimulada numa proporção estabelecida pela elasticidade promocional da demanda.

Finalmente, vamos pressupor que a participação da empresa no mercado seja determinada pelos seus esforços de marketing em relação aos concorrentes, como é apresentado por uma equação de participação de mercado, tal como a equação (6-5), do Capítulo 6. Essa equação de participação do mercado prediz que a participação da empresa no mercado será relacionada às determinações de seus instrumentos de marketing relativos às determinações médias da concorrência. Os itens de despesas de marketing são ajustados a seus índices de eficácia, bem como às suas elasticidades.

Dada a equação do lucro, a equação da demanda total e a equação da participação de mercado, a administração possui uma estrutura para estudar o impacto do lucro de diferentes programas possíveis de marketing. Em princípio, as duas últimas equações podem ser substituídas pela equação de lucro e os cálculos podem ser utilizados para se encontrar o programa de lucro maximizado de marketing. Se a equação for muito intratável para ser resolvida numa otimização, então

26

a metodologia de simulação pode ser usada.

DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

As idéias de produtos que parecem boas, do ponto de vista comercial, podem agora ser entregues ao departamento de pesquisa e desenvolvimento. Este é um passo importante em pelo menos três maneiras. Determina primeiramente, a tentativa de desenvolver o produto de uma forma "concreta". Até agora, existiu apenas como uma idéia, ou talvez, como um desenho, ou um grosseiro protótipo. Em segundo lugar, representa um grande investimento, que provavelmente superará os custos da avaliação da idéia despendidos nas fases anteriores. Muito tempo e muito dinheiro são gastos na tentativa de desenvolver um produto tecnicamente viável. E, finalmente, fornece uma resposta: se a idéia do produto pode ou não ser traduzida em um produto técnica e comercialmente viável. Se não, o investimento da empresa até o momento fica perdido exceto com relação à informação sobre algum subproduto, obtido no processo.

Três passos estão envolvidos no estágio de desenvolvimento do produto; desenvolvimento do protótipo e teste de consumo, determinação da marca e embalagem.

26. Por exemplo, cf., do autor, "Competitive Strategies for New Product Marketing over the Life Cycle", Management Science (dezembro de 1965), p. 104-19.

Desenvolvimento de protótipos e teste de preferência do consumidor

A primeira tarefa é a de o departamento de pesquisa e desenvolvimento construir um protótipo físico que execute os atributos especificados no conceito de produto e que seja isento de problemas e econômico para se fabricar. Por exemplo, a Maxwell House Division of General Foods descobriu, através de pesquisa de consumo, uma forte preferência por marca de café que transmitisse ao consumidor uma sensação de "audácia, vigor e gosto profundo". Seus técnicos de laboratório gastaram mais de quatro meses trabalhando com várias misturas e sabores de café, a fim de formularem um gosto correspondente. Mesmo assim, saiu um produto

muito caro e a empresa tomou medidas para ---reduzir o preço" da mistura. 27

Muitas vezes, os técnicos produzem um protótipo que compromete o conceito original do produto e isto contribui para um fracasso subsequente do mesmo.

A experiência da Bissell Company é também esclarecedora. Os encarregados de projetos e os engenheiros da empresa desenvolveram um protótipo para uma combinação de aspirador de pó e enceradeira elétrica:

... quatro pessoas ficaram encarregadas no departamento de pesquisa e desenvolvimento de realizarem testes continuados em coisas como força hidráulica, força motriz, eficácia da limpeza e desenho do depósito de poeira. Os outros oito indivíduos foram enviados à agência de propaganda da empresa para um teste com

cinquenta donas de casa. O departamento de pesquisa e desenvolvimento descobriu

alguns sérios problemas em seus testes adicionais do produto. A vida do motor não

era suficientemente longa, o filtro não se ajustava adequadamente e a base do esfregão não estava correta. Da mesma forma, os testes de consumidores revelaram

muitas insatisfações por parte dos consumidores e que não haviam sido previstas:

o artigo era muito pesado, o aspirador não deslizava com facilidade e a enceradeira 28

deixava algum resíduo no chão depois do uso.

Os testes de consumidores devem ser feitos simultaneamente ao desenvolvimento do protótipo. Vários métodos têm sido propostos para o teste das preferências de consumidores entre um conjunto de alternativas de protótipos, tais como comparações emparelhadas, múltiplas escolhas e procedimentos de classificação. Normalmente, pede-se aos consumidores que separem uma amostra de produtos alternativos num laboratório e num ambiente caseiro e a empresa de testes exerce os controles normais para evitar resultados tendenciosos. A empresa examina os resultados e decide sobre o modelo protótipo que parece ser mais promissor num critério global.

Denominação, de marca

O nome de marca não deve ser um pensamento posterior apenas casual, porém uma parte integral ou reforçadora do conceito de produto. Entre as qualidades desejáveis para um nome de marca estão:

27. Veja "Maxwell House Division (A)" (Soldiers Field, Boston: Intercollegiate Case

Clearing House, ICH 13M83, 1970). 28. Ralph Westfall e Harper W. Boyd Tr., Cases in Marketing Management (Homewood, Richard D. Irwin, 1961), p. 36-5. 261

1 Deve sugerir algo sobre os benefícios do produto. Exemplos: Gelato, Kibon, Du ratex. 2. Deve sugerir qualidades de produto tais como ação, cor ou quaisquer outras.

Exemplos: Bom-Bril, Lux, Lírio. 3. Deve ser fácil de se pronunciar, reconhecer, lembrar. Exemplos- Orno, Viva, Pox. 4. Deve ser distinto. Exemplos: Mustang, Kodak.

Algumas empresas de pesquisa de marketing desenvolveram procedimentos elaborados de pesquisa de marcas, incluindo-se testes de associação (que imagens trazem à memória), testes de aprendizado (qual a facilidade de pronúncia), testes de memória (como a marca é bem lembrada) e testes de preferência (quais as marcas preferidas).

O objectivo de muitas empresas é o de criar uma marca suí generis que, eventualmente, ficará identificado com o produto genérico. Tais nomes de marcas como Frigidaire, Kleenex, Levis, Jeilo, fita Scotch e Fibergias conseguiram isso. No entanto, seu próprio sucesso ameaçou algumas empresas com a perda dos direitos exclusivos sobre a marca. Celofane e flocos de trigo são, agora, nomes do domínio público. Em virtude de processo legal, a Du Pont tem de descrever seu produto como Cellophane Du Pont e a Nabisco tem de descrever seu produto como Flocos de Trigo Nabisco. Embalagem

Até recentemente, a embalagem era considerada como um elemento de menor importância no composto de marketing para um produto. As duas preocupações tradicionais dos fabricantes, sobre embalagem, são a proteção e a economia do produto. Um terceiro objectivo de embalagem, que está mais próximo do consumidor, é a conveniência. Isto significa coisas como opções de tamanho e pacotes que sejam fáceis de se abrir. Através dos anos, um quarto objectivo de embalagem tem recebido um reconhecimento crescente por parte dos fabricantes, especialmente os que estão no campo dos bens de consumo - a promoção. Vários fatores são responsáveis pelo reconhecimento crescente da embalagem como

um instrumento de vendas independente e eficaz:

Auto-serviço. Um número crescente de produtos é vendido numa base de auto-serviço, como resultado da propagação de supermercados e lojas de descontos. A embalagem deve agora representar uma grande parte das tarefas de vendas. Deve atrair a atenção, descrever os aspectos do produto, dar confiança ao consumidor e proporcionar uma impressão global favorável. **Afluência de consumidores.** O crescimento crescente da renda nos Estados Unidos levou os consumidores a darem importância cada vez maior aos aspectos que não os de preço. Estão dispostos a pagar um pouco mais pela conveniência, aparência, dependência e prestígio. A embalagem é um veículo importante para projetar essas qualidades.

Conceito integrado de marketing. As empresas estão cada vez mais tentando dotar seus produtos de personalidades distintas. Essas condições de personalidade são transmitidas por meio da imagem geral da empresa, através de mensagens de propaganda e mídia, por meio da escolha do nome de marca e através da embalagem. **Oportunidade de inovação.** A embalagem é uma área em que a inovação por si só pode propiciar grandes ganhos em vendas. Basta que a pessoa pense nos casos das latas de aerosol, nas embalagens para alimentos congelados, nas refeições prontas para levar ao forno e nos frascos reproduzindo animais e contendo sabonete líquido para

crianças, para avaliar a inovação.

O desenvolvimento da embalagem para um novo produto requer um grande número de decisões. A primeira tarefa é a de se estabelecer o conceito de embalagem. O conceito de embalagem é uma definição do que a embalagem deve basicamente ser ou fazer para o produto específico. Deve a função principal da embalagem ser a de oferecer uma proteção superior do produto, introduzir um método novo de distribuição, sugerir certas qualidades sobre o produto ou a empresa, ou alguma outra coisa?

A General Foods desenvolveu um novo produto alimentício para cães, na forma de

fatias parecidas com carne. A administração decidiu que a aparência única e saborosa dessas fatias exigiam a máxima visibilidade. A visibilidade foi definida como o

conceito básico da embalagem, tendo a administração considerado as alternativas

sob esse aspecto. Finalmente, reduziu a escolha a uma bandeja coberta por uma fi

níssima película transparente.

Uma série de outras decisões deve ser tomada sobre os elementos componentes do projeto de embalagem - tamanho, forma, materiais, cor, mensagem e logotipo. Decisões devem ser tomadas quanto a muita ou pouca mensagem, entre o uso de celofane ou outras películas transparentes, uma bandeja de plástico ou laminada e assim por diante. Cada elemento da embalagem deve estar harmonizado com os outros elementos da mesma. O tamanho sugere certas coisas sobre os componentes, os componentes sugerem certas coisas sobre as cores e assim por diante. Os elementos da embalagem devem também ser guiados pelas decisões sobre o preço, a propaganda e outros elementos de marketing.

Depois que a embalagem estiver projetada, as empresas a colocam sob um número de testes, antes que fique acabada. Os testes de engenharia são realizados para se garantir que a embalagem resista às condições normais; os testes visuais para verificar se os textos estão legíveis e as cores harmoniosas; os testes de distribuição para certificar se os revendedores acham ser a embalagem atraente e fácil de manusear; e testes de consumidores, para garantir uma reação favorável dos consumidores.

A despeito dessas precauções, um projeto de embalagem às vezes é aprovado com falhas básicas que somente são descobertas com atraso:

SizzI-Spiray, uma lata pressurizada de tempero para churrasco, desenvolvida por

Heublein, ... apresentava um potencial de acidente que foi descoberto nos testes

de mercado "Pensamos que tínhamos uma boa lata, mas felizmente primeiro

testamos o produto nos mercados de lojas do Texas e da Califórnia. Parece que à

medida que as latas ficavam quentes, começavam a explodir. Porque ainda não havíamos entrado na distribuição nacional, nossa perda foi de apenas \$ 150.000 em

30

vez de uns dois milhões.- Agora, está claro porque o desenvolvimento de uma embalagem para um novo produto pode custar algumas centenas de milhares de dólares e levar de seis a doze meses para ser finalizado. De acordo com uma visão tradicional das funções

29. Veja "General Foods-Post Division (B)II, Case M-102 (Harvard Business School, 1964). 30. "Product Tryouts: Sales Tests in Selected Cities Help Trim Risks of National Marketings", wali Street Journal (10 de agosto de 1962), p. 1. 263

de embalagem, poderá parecer uma quantia excessiva. Mas para aqueles que reco nhecem o potencial de promoção da embalagem, é um investimento bastante pe queno.

TESTE DE MARKETING

Até o momento, a reação dos compradores em potencial para o novo produ to ainda não foi testada sob condições normais de marketing. Foi pedido aos clientes em potencial que reagissem a um ou mais aspectos de produto e comen tassem sobre os atrativos da embalagem e da propaganda. O teste de marketing é o estágio em que o produto e o programa de marketing em sua totalidade são expe rimentados pela primeira vez em pequeno número de ambientes de vendas bem es colhidos e autênticos.

Nem todas as empresas escolhem o caminho de teste de marketing. Um exe cutivo da Revion, declarou:

Em nosso ramo, primordialmente de cosméticos de alto preço e que não são visados para uma distribuição em massa, seria desnecessário para nós realizar um teste de mercado. Quando desenvolvemos um novo produto, digamos uma loção para ma quilagem, sabemos que irá vender porque estamos familiarizados com o ramo. E te mos 1.500 demonstradores em lojas para promovê-la. 31

A decisão de fazer um teste de mercado é relacionada com o grau de con fiança que o fabricante tem no novo produto. Em linguagem Bayesiana, é uma questão de se comparar "o valor esperado da ação imediata" e o "valor esperado de primeiro se fazer uma amostragem e depois agir". Suponhamos, num caso espe cífico, que se estima que o teste de marketing custaria \$ 100.000. Suponhamos que a empresa tenha estimado que poderá perder no máximo \$ 2 milhões se o produto fracassar. Se a administração sente que as possibilidades de fracasso desse produto são de 1 em 1 00, então sua perda estimada de uma cobertura nacional seria de apenas \$ 20.000 ($2.000.000 \times 1/100$). Assim, a perda esperada de se imediata mente fazer uma cobertura nacional é de apenas 1/5 da perda certa de \$ 1 00.000, se a empresa pagar por um teste de mercado.

Se a administração sente que o produto tem uma boa probabilidade de ser bem-sucedido - somente 50% dos novos produtos são sucessos totais, de acordo com o estudo de Booz,

Allen & Hamilton -, então, pagar \$ 1 00.000 por um teste de mercado seria bom negócio. A empresa está pagando uma pequena quantia para proteger seus interesses num investimento muito maior.

O teste de marketing é mais frequentemente utilizado por empresas de bens de consumo do que por empresas de bens industriais. As empresas de bens industriais obtêm seus feedbacks sobre os novos produtos por meios mais informais. Quando uma empresa de bens industriais desenvolve um novo produto, seus representantes de vendas geralmente levam o mesmo a um grupo de compradores em perspectiva, a fim de ficarem conhecendo suas reações. Muitas vezes conseguem idéias e sugestões que levam a empresa a trabalhar de novo no produto.

264 31. Ibid.

9cope- Quando a empresa está finalmente satisfeita que um número suficiente de compradores em perspectiva gostou do produto e de sua última forma, a empresa acrescenta o produto em seu catálogo e se prepara para vendê-lo em termos nacionais.

Assim, o "teste de marketing" nas situações de bens industriais significa realmente uma "sondagem de mercado".

Ju- mais organizada e grandiosa. O teste normal custa mais de \$ 100.000, a maior parte em honorários para a pesquisa de marketing e propaganda. Tipicamente estes

@n- números não incluem as despesas de produção e distribuição física, já que se espera que sejam pagos pelas vendas realizadas em virtude do teste. O teste poderá envolver de três a seis diferentes cidades e durar de seis semanas a um máximo de

:>e- dois anos, dependendo de quanto tempo leva para se determinar a taxa de reconhecimento.
@s_ pra,

.e- Razões para o teste de marketing

:)S O teste de marketing é destinado a oferecer vários benefícios. O motivo primordial para se testar é o de melhorar o conhecimento das vendas em potencial do produto. Se as vendas do produto caírem abaixo das expectativas do ponto de equilíbrio nos mercados-teste, então, por uma importância em dinheiro relativamente pequena, a empresa evita a despesa e o embaraco de um fracasso nacional do produto.

3

Um segundo motivo para o teste de marketing é o pré-testar os planos alternativos de marketing. Alguns anos atrás, a Colgate-Palmolive usou de apelo diferenciado de marketing em cada uma das quatro cidades, a fim de testar o mercado para

3 2

um novo sabão. As quatro abordagens foram:

Uma quantidade média de propaganda juntamente com a distribuição gratuita

de amostras de porta a porta

Propaganda intensa mais amostras

Uma quantidade média de propaganda unida com cupões de troca enviados pelo

correio

Uma quantidade média de propaganda sem nenhuma oferta especial introdutória.

A Colgate descobriu que a terceira alternativa proporcionou as melhores vendas. Sujeita a certas qualificações, obteve algumas provas sobre os méritos relativos dos diferentes compostos de marketing.

Alguns outros benefícios também podem ser obtidos do teste de marketing. A empresa poderá descobrir uma falha no produto que escapou de sua atenção no estágio de desenvolvimento. A empresa poderá conseguir indícios valiosos sobre problemas no nível da distribuição. E a empresa poderá alcançar mais rica compreensão dos vários segmentos que compõem o mercado.

32. Ibid.

265

Métodos para o teste de mercado

O teste de marketing está rapidamente alcançando a condição de uma ciência ¹

desenvolvida. Grande corporação, ou pelo menos de uma arte altamente desenvolvida, as empresas como Procter & Gamble e General Foods acumularam uma considerável experiência e geralmente desenvolvem seus planos de testes internamente. Empresas com menor experiência geralmente dependem de agências de propaganda, consultores especializados ou grandes empresas de serviço de marketing, tais como a A. C. Nielsen Company. As decisões mais importantes no teste de marketing referem-se ao número de cidades-piloto a serem utilizadas, à seleção das cidades, à duração do tempo de teste, ao tipo de informação a ser coletada e à ação que deve ser tomada na base dos resultados do teste.

Quantas cidades-teste?

Encontra-se uma grande variação no número de cidades que são utilizadas nos testes de mercado. Quando perguntaram a 102 empresas o número de cidades-piloto que utilizavam, quase a metade usava menos de quatro cidades. ^{3 3} Espera-se que os resultados sejam mais representativos à medida que o tamanho da amostra é aumentado. Cidades adicionais permitem à empresa determinar melhores controles experimentais, testar mais compostos alternativos e sondar com mais cuidado as diferenças regionais. Mas os honorários com organização e auditoria aumentam com o número de cidades. Os benefícios com a inclusão de uma cidade adicional devem exceder ao custo de sua inclusão. Em geral, um número maior de cidades deve ser usado quando: for maior a possibilidade de perda máxima e/ou a probabilidade de perda em se fazer uma cobertura nacional; for maior o número de planos alternativos de marketing e/ou maior a incerteza em torno de qual é o melhor; for maior o número de diferenças regionais; e for maior a chance de interferência calculada no teste de mercado por parte dos concorrentes.

Quais cidades?

Nenhuma cidade dos Estados Unidos é uma réplica perfeita e em miniatura do país como um todo. Algumas cidades, no entanto, tipificam melhor do que outras as características nacionais ou regionais e tornaram-se populares para os propósitos de testes de marketing: Syracuse, New York; Dayton, Ohio; Peoria, Illinois; e Des Moines, Iowa.

Cada empresa desenvolve seus próprios critérios de seleção de cidades-piloto. Uma empresa restringe sua escolha de cidades-piloto àquelas com diversas indústrias, boa cobertura de mídia, rede de lojas dispostas a cooperar, atividade

competitiva média da concorrência e nenhuma prova de ter sido supertestada. Critérios adicionais de seleção de cidades-piloto podem ser introduzidos, por causa das características especiais do produto. Por exemplo, a Patio Foods queria fazer

33. Printer's Ink (13 de abril de 1962), p. 22. Esta foi uma edição especial dedicada
266 a. teste de marketing. O autor dependeu desta fonte para algumas das estatísticas.

um teste de mercado para uma nova linha de refeição mexicana congelada; seu critério de seleção de cidades incluía a frequência de viagens ao México, a existência de um jornal de língua espanhola e as vendas no varejo de chili preparado e de comida chinesa congelada.

Quanto tempo o teste deve durar?

Os testes de mercado têm durado de alguns meses a vários anos. A duração do teste é decidido em cada caso pelas circunstâncias individuais.

O primeiro fator é o período médio de reposição do produto, isto é, a duração normal de tempo antes que o comprador se reabasteça do produto. O produto novo poderá ter chegado às mãos do consumidor como uma amostra grátis, ou numa transação especial ou por meio de uma compra por impulso. Pedir sua opinião depois que o utiliza não é um substituto adequado para se observar sua próxima compra. É altamente desejável que se observe alguns períodos de reposição do produto.

O segundo fator é a situação da concorrência. Uma empresa quer que o teste de mercado dure o suficiente para conseguir informação útil, porém, não tanto que os concorrentes tenham uma oportunidade de recuperar o tempo perdido.

O terceiro fator é o custo. Os custos totais do teste de marketing variam diretamente com a duração do teste. As despesas de se auditar os resultados das vendas e de se supervisionar o teste continuam através do período de teste. A empresa também considera os custos e oportunidade de não ter introduzido o produto

mais cedo.

IM

Que informações se deve coletar durante o teste?

O planejador deve decidir quanto de vendas e outras informações são necessárias para se avaliar os pontos fortes e os pontos fracos do novo produto. Deve, então, entrar em entendimentos com o departamento de pesquisa de marketing da empresa e com os serviços comerciais externos para obter essa informação.

Dados de embarque do produto. Os dados mais prontamente disponíveis são

os do embarque do produto para os testes de mercado. As remessas dos produtos são realizadas em resposta aos pedidos dos revendedores para nova estocagem.

Mas, por causa dos intervalos e das mudanças do nível de estoque, as mudanças semanais dos números de remessas não refletem, necessariamente, mudanças semanais no índice de vendas a varejo.

Auditorias de loja (store audits). Para se manter a par do movimento real das

vendas no varejo é necessário preparar auditorias de estoques periódicos. A empresa pode obter relatórios de um serviço comum de pesquisas ou providenciar

uma análise especial. Uma limitação é que a informação de vendas obtida através

das auditorias de estoques nada revela sobre as características dos compradores,

tais como a proporção de compradores novos e antigos.

267

.

Painel de consumidores. Informações sobre as características de comprado res podem ser obtidas dos painéis de consumidores. Se a empresa introduziu uma nova marca de café, poderá adquirir informações sobre a continuidade das compras da marca de café, das amostras dos lares nas áreas de teste. Desses dados, a empresa poderá estimar quantas compras repetidas de sua marca estão ocorrendo, em que marca em particular está ganhando clientes e para que marcas em particular está perdendo clientes, que tipos de clientes estão mostrando maior interesse na marca nova e

assim por diante. A empresa poderá processar os dados em um modelo Markov para previsão de futuras participações no mercado, na base de taxas

3 4

de mudanças anteriores de marca e taxas de permanência.

Levantamentos de compradores. A empresa poderá também querer obter dados diretos sobre as atitudes do comprador e reações quanto ao novo produto. Isto envolve a obtenção de nomes de uma amostra de novos compradores e com seguir uma entrevista com os mesmos. O plano seguinte foi utilizado por uma empresa que estava introduzindo uma nova loção pós-barba:

Propôs-se que os varejistas fossem induzidos a obter os nomes e endereços de todos os compradores do novo artigo, até reunir os nomes de aproximadamente 600 compradores em cada cidade. Isto poderia ser feito pela oferta a funcionários dos pontos de vendas de 10 centavos por nome de comprador obtido. Seis semanas após suas compras, esses consumidores seriam contatados por pesquisadores que procurariam disfarçar seus interesses em loção pós-barba, através de uma série de questões concernentes a outros produtos. Durante a entrevista, a atenção seria finalmente centralizada em loção pós-barba. 35

Estudos diversos. Entre outras coisas para se estudar durante o período de teste de mercado estão as atitudes do comércio, a distribuição a nível de varejo e a eficácia da propaganda, da promoção, e do material de ponto de venda. Em geral, quanto mais informações a empresa coleta, tanto melhores serão as possibilidades de se tomar as decisões corretas. 16

Que se deve fazer depois do teste?

Os resultados do teste serão úteis para a administração, de duas maneiras. Primeiramente, espera-se que produzam alguns dados seguros sobre as vendas e o potencial de lucro do produto. O Quadro 10.2 mostra quatro resultados possíveis para duas medidas-chave, índice de experimentação e índice de recompra. Se o teste de mercado apresentar alto índice de experimentação e de recompra, isto sugere uma desejável decisão de Prosseguir. Se os testes de mercado mostrarem um alto índice de experimentação e um baixo índice de recompra, então os clientes não estão satisfeitos com o produto, devendo este ser reprojeto ou abandonado.

34. Cf. Benjamin Lipstein, "Tests for Test Markets", Harvard Business Review (março -abril de 1961), p. 74-77 e William D. Barclay, "Probability Model for Early Prediction of New

Product , @lärket Success", Journal of Marketing (janeiro de 1963), p. 63-68.

35 ' Harper W. Boyd Tr. e RaIDh WestfalI, Marketing Research: Text and Cases (Hosmewood, Richard D. Irwin, 1956), p. 613. 36. Para uma abordagem Bayesiana em se decidir que tipo de informação de mercado deve ser coletada, cf. Frank M. Bass, "Marketing Research Expenditures: A Decision Model", Journal of Business (janeiro de 1963), p. 77-90.

Se os testes de mercado mostrarem um baixo índice de experimentação e um alto índice de recompra, então o produto parece bom, porém, mais pessoas devem ser influenciadas a experimentá-lo mais cedo; isto significa aumentar a propaganda e as promoções de vendas. Finalmente, se os índices de experimentação e recompra forem ambos baixos, provavelmente o produto está destinado ao fracasso.

Quadro 10.2. Ações alternativas, segitindo-se aos resultados do teste de mercado.

Taxa de experimentação	Taxa de recompra	Ação
------------------------	------------------	------

Alta	Alta	Comercializar o produto
Alta	Baixa	Reprojetar o produto ou abandoná-lo
Baixa	Alta	Aumentar a propaganda e a promoção de vendas
Baixa	Baixa	Abandonar o produto

Mesmo aqui, algumas autoridades questionarão o valor de previsão dos resultados dos testes de mercado. Achenbaurn relacionou cinco preocupações:

1. Obter um conjunto de mercados que represente, razoavelmente, o país como um todo.
- 2.
3. Transformar os planos de mídia nacionais em equivalentes planos locais. Estimar o que acontecerá no ano que vem, baseado no que aconteceu no ano presente competitivo deste ano.
4. Conhecimento do teste por parte da concorrência e decisão

de quaisquer ofensivas locais contrárias que tenham a mesma representatividade do que a concorrência fará em termos nacionais, posteriormente.

S. Fatores externos e incontrolláveis, tais como as condições económicas e o clima. 37

Achenbaum acredita que o valor principal dos testes de mercado reside não

na previsão de vendas, mas no aprendizado sobre os problemas e as oportunidades

desconhecidos em relação ao novo produto. Aponta o grande número de produtos que fracassaram depois de resultados de testes de mercado bem-sucedidos. Algumas das grandes empresas estão começando a eliminar por completo o estágio de teste de marketing.

À n

COMERCIALIZAÇÃO

O que está envolvido comercialmente na introdução de um produto? Entre

outras coisas, a empresa deve determinar todos os atributos do produto e embalagem. Deve investir em equipamento e instalações novas, a fim de tornar possível

37. Alvin A. Achenbaum, "The Purpose of Test Marketing", em The Marketing Concept

in Action, org. Robert M. Kaplan (Chicago, American Marketing Association, 1964), p. 58p2. 269

a produção em larga escala. Deve treinar e motivar a força de vendas e os revendedores. Deve conseguir um programa completo de propaganda e promoção com uma agência especializada.

Todos esses passos significam despesas que rapidamente se distanciam das que foram havidas até este estágio. Para se introduzir um importante e novo detergente comum no mercado nacional, podem ser necessários \$ 10 milhões de dólares apenas em propaganda e promoção. Na introdução de novos produtos alimentícios, as despesas de marketing representam 57% das vendas durante o primeiro ano. Esta taxa média é 4,1 vezes maior que a taxa de propaganda, em relação às vendas totais das empresas que introduzem esses produtos. 3 8 Essas empresas não devem esperar operar com lucro antes de dois anos.

Geralmente o produto não é introduzido de uma só vez numa escala nacional 3

nal, mas é lançado primeiramente nos principais mercados e regiões. 9 A taxa de expansão planejada de mercado depende de vários fatores. Se os resultados dos testes de mercado forem

bastante encorajadores, a empresa procurará introduzir o produto com a máxima urgência, especialmente se a concorrência também estiver correndo para o mesmo mercado. Uma empresa que estiver menos confiante em seu novo produto andará mais devagar para penetrar em novos mercados. Re conhece que poderá estar limitando seus ganhos em troca de poder limitar suas perdas.

O fato de a empresa introduzir seu novo produto rápida ou gradualmente não elimina a necessidade de planejar com cuidado sua introdução comercial. A boa coordenação e a progressão de centenas de atividades que compõem o estágio

da comercialização justificam o uso de uma técnica de programação avançada, tal

ítico0.4 0

como a análise do caminho cr

O PROCESSO DE ADOÇÃO PELO CONSUMIDOR

O processo de adoção pelo consumidor começa onde o processo de inovação da empresa termina. Trata-se do processo pelo qual os clientes em potencial vêm a saber do novo produto, experimentam-no e, finalmente, adotam-no ou rejeitam -no. É a base dos estágios de introdução e crescimento rápido do ciclo de vida do produto. O problema do fabricante é compreender esse processo para que possa formar o conhecimento prévio do uso experimental e de massa. O processo de adoção pelo consumidor distingue-se do processo de lealdade do consumidor, que é a preocupação do produtor estabelecido.

A mais antiga abordagem utilizada pelos especialistas em marketing de novos produtos para o lançamento de um novo produto era a de distribuí-lo ampla mente e informar todo mundo que pudesse ser um comprador potencial. Esta

38. Robert D. Buzzell e Robert E. Nourse, *Product Innovation, the Product Life Cycle, and Competitive Behavior in Selected Food Processing Industries, 1947-1964* (Cambridge, Arthur D. Little, 1966).

39 ' Para uma análise do problema da graduação das áreas alternativas de mercado para

expansão, cf. William R. King, "Marketing Expansion - A Statistical Analysis", *Management Science* (julho de 1963), p. 563-73.

40. Cf. Yung Wong, "Critical Path Analysis for New Product Planning", *Journal of Marketing* (outubro de 1964), p. 53-59.

abordagem de mercado de massa, no entanto, apresenta duas

objeções: 1. exige altas despesas de marketing; e 2. envolve um número substancial de exposições perdidas com compradores não potenciais. Essas objeções levaram a uma segunda abordagem, chamada de "grandes usuários como objectivo de marketing", que significa o encaminhamento do produto para o grupo que tende a representar uma parcela substancial de todas as compras. Isso faz sentido, desde que os grandes usuários sejam identificados e estejam entre os primeiros a experimentarem o novo produto. Observou-se, porém, que mesmo dentro do grupo de grandes usuários as pessoas diferem no tocante ao interesse que apresentaram nos novos produtos e à rapidez com que podiam ser levados a experimentá-los. Certas pessoas tendiam a adotar mais rapidamente o produto do que outras. A importância dessa descoberta é que o especialista em marketing de novos produtos deve dirigir seu esforço de marketing para aquelas pessoas que mais provavelmente adotarão primeiro o produto. A teoria do adotante imediato cresceu em torno deste ponto de vista e declarava:

1. As pessoas dentro de um objectivo de mercado diferirão na quantidade de tempo que passa entre a exposição e sua experimentação do novo produto.

2. Os adotantes imediatos provavelmente terão traços comuns que os diferenciam de adotantes subseqüentes.

3. Há mídia eficaz para atingir os tipos de adotantes imediatos.

4. Os tipos de adotantes imediatos provavelmente terão grande liderança de opinião e, portanto, serão úteis na "propaganda" de novo produto para outros com pradores em potencial.

A tarefa do especialista em marketing de novo produto, por ocasião do lançamento, é definir as melhores perspectivas imediatas de clientes para seu novo produto. As melhores perspectivas imediatas de clientes devem ter quatro características:

1. Devem ser do tipo de adotantes imediatos.
2. Devem ser grandes usuários.
3. Devem possuir grande liderança de opinião.

4. Não deve ser muito caro atingimos.

Conceitos na difusão da inovação Voltamos agora à teoria da difusão da inovação, que fornece indícios para a identificação dos clientes imediatos em potencial.

O conceito central é o de uma inovação, que se refere a qualquer bem, servi

ço ou idéia que é percebida como nova por alguém. 1 A idéia poderá ter uma longa história, mas é ainda uma inovação para a pessoa que a vê como nova.

As inovações são assimiladas pelo sistema social com o tempo. O processo de difusão é o nome dado à "disseminação de uma nova idéia desde a origem de sua

4 2

invenção ou criação até seus últimos usuários ou adotantes' . O processo de adoção, por outro lado, enfoca o "processo mental através do qual um indivíduo

41. Essa discussão baseia-se profundamente em Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* (New York, The Free Press, 1962).

42. Cf. *ibid.*, para essa e as definições seguintes. 271

IC.

272

passa do primeiro conhecimento sobre uma inovação até a adoção final. A adoção, por si só, é uma decisão por parte do indivíduo de utilizar regularmente a inovação. As diferenças entre as respostas individuais a novas idéias é chamada "inovatividade". Especificamente, é "o grau no qual um indivíduo adota novas idéias antes que os outros membros de seu sistema social---. Quanto à

sua inovatividade

os indivíduos podem ser classificados em diferentes categorias de adotantes.

Os indivíduos também podem ser classificados em termos de sua influência

sobre os outros com relação a inovações. Os líderes de opiniões são "aqueles indivíduos dos quais os outros buscam informações ou conselhos". Indivíduos ou empresas que procuram ativamente modificar a opinião das outras pessoas são

chamados agentes de mudança.

Proposições sobre o processo de adoção pelo consumidor

Agora estamos prontos a examinar as principais generalizações retiradas de

centenas de estudos sobre como as pessoas aceitam as novas idéias.

Estágios no processo de adoção. A primeira proposição é a de que o consumidor individual passa através de uma série de estágios de aceitação, no processo

de adoção de um novo produto. Os estágios são classificados por Rogers da seguinte maneira:

1. Consciência: o indivíduo toma conhecimento da inovação, mas lhe faltam informações sobre a mesma.

- 2.

- 3.

4. Interesse: o indivíduo é estimulado a procurar informação sobre a inovação. Avaliação: o indivíduo considera se vale a pena ou não experimentar a inovação. Experimentação: o indivíduo experimenta a inovação numa pequena escala, a fim de melhor avaliar sua utilidade.

5. Adoção: o indivíduo decide usar total e regularmente a inovação.⁴³

O valor deste modelo do processo de adoção é que exige que o inovador

pense cuidadosamente sobre a aceitação do novo produto. O fabricante de lavadora de louças poderá descobrir que muitas donas de casa estão insensíveis no estágio

de interesse; não podem passar diretamente para o estágio da experimentação,

por causa de sua incerteza e do enorme investimento. Mas essas mesmas donas de

casa estariam dispostas a usar uma lavadora de louças a título de experiência e

por um preço pequeno. Reconhecendo este fato, o fabricante poderá criar um plano de experimentação com a opção de compra.

Diferenças individuais na inovatividade. A segunda proposição é

a de que as
 pessoas diferem acentuadamente em suas propensões a
 experimentarem novos produtos. Em cada área de produto existe a
 probabilidade de haver líderes e adotantes imediatos. Algumas
 mulheres são as primeiras a adotar novas modas de roupa
 ou novos aparelhos, tais como assadores infravermelhos; alguns
 médicos são os primeiros a receitar novos remédios;44 alguns
 fazendeiros são os primeiros a adotar
 novos métodos agrícolaS.41

43. Ibid., p. 81 ss. 44. Cf. James Coleman, Elihu Katz e
 Herbert Menzel, "The Diffusion of an Innovation

among Physicians", Sociometry (dezembro de 1957), p. 253-70.
 41- Cf- J. Bohlen e G. Beal, How Farm People Accept New Ideas,
 Special Report N.I
 @5 Ames, Iowa State College Agricultural Extension Service,
 novembro de 1955).

No entanto, outros indivíduos tendem a adotar muito mais tarde
 as inovações. Isto levou a uma classificação das pessoas na
 categoria de adoção apresentada na Figura 10.4.

Número de
 adiantes

13 1/2%
 de adotantes imediatos

2 1/2%	34%	1	34%
de maioria		1	maioria
inovadores		imediatos	1 tardios

lat

X -28 X - 8 X X + 8
 Tempo de adoção das inovações

FONTE: Adaptado de Everett M. Rogers, Diffusion of Innovations
 (New York, The Free

Press, 1962), p. 162.

Figura 10.4. Categorização do adotante na base do tempo relativo de adoção das inovações.

O processo de adoção caracteriza-se por uma distribuição normal (ou quase normal), quando delineado através do tempo. Depois de um início lento, um número crescente de pessoas adota a inovação, o número atinge o máximo e depois diminui ao mesmo tempo que um menor número de indivíduos permanece na categoria de não adotantes.

Certos pontos convenientes na curva de distribuição são usados para estabelecer categorias de adotantes. Assim, os inovadores são definidos como os primeiros 2 1/2% dos indivíduos a adotar a idéia nova, os adotantes imediatos são os próximos 13% que adotam a idéia nova e assim por diante. Embora essa divisão, em termos de desvio-padrão, seja um tanto quanto arbitrária, o modelo fornece a padronização necessária para facilitar as comparações dos diferentes estudos da adoção do produto.

Rogers procurou caracterizar os cinco grupos de adotantes em termos de valores ideais. O valor dominante dos inovadores é o espírito de empreendimento; gostam de experimentar novas idéias, mesmo com algum risco, e são cosmopolitas em orientação. O valor dominante dos adotantes imediatos é o respeito; desfrutam de uma posição na comunidade como líderes de opinião e adotam as

46. Ibid, p. 168 ss. 273
idéias novas de imediato, mas com discricção. O valor dominante da grande maioria dos adotantes imediatos é a ponderação,- essas pessoas gostam de adotar idéias novas, antes da média dos membros do sistema social, embora eles raramente sejam líderes. O valor dominante da grande maioria é o ceticismo; não se adota uma inovação enquanto parcela considerável da maioria não legitimar sua utilidade. Finalmente, o valor dominante dos mais conservadores é a tradição; suspeitam de quaisquer mudanças, cercam-se de pessoas de idéias semelhantes e adotam a inovação apenas porque já apresenta uma condição própria de tradição.

As implicações de marketing sobre a classificação de adotante é que a empresa inovadora deve dirigir suas comunicações para aquelas pessoas que provavelmente adotarão primeiro a inovação; as mensagens atingindo os adotantes tardios e os atrasados são improdutivas. A identificação dos adotantes imediatos não é fácil.- Até agora, ninguém demonstrou a

existência de um fator de personalidade geral chamado de inovatividade. Os indivíduos tendem a inovar em certas áreas e são atrasados em outras. Podemos pensar em um homem de negócios que se veste de maneira conservadora, mas que se deliciava em experimentar comidas desconhecidas. O problema a empresa é o de identificar as características daqueles que provavelmente serão adotantes imediatos em suas áreas de produto. A probabilidade de ser um adotante imediato poderá relacionar-se com características facilmente identificáveis, como as econômicas, educacionais, sociais ou da personalidade. Por exemplo, os estudos mostram que os fazendeiros inovadores são provavelmente mais bem instruídos e mais eficientes do que os fazendeiros não inovadores.^{4 7} As donas de casa inovadoras são mais sociáveis e geralmente de um status social mais elevado do que as donas de casa não inovadoras.^{4 8} Certas comunidades, especialmente aquelas de mobilidade mais alta que a média, tendem a estar mais aptas a aceitar as idéias novas.

Rogers, depois de vários estudos, formulou as seguintes hipóteses sobre os adotantes imediatos:

Os adotantes relativamente imediatos de um sistema social tendem a ser mais jovens, possuem um status social mais elevado, uma posição financeira mais favorável, profissões mais especializadas e um tipo de habilidade mental diferente dos adotantes tardios. Os adotantes imediatos utilizam-se de fontes de informações que são mais impessoais e cosmopolitas do que os adotantes tardios e estão em mais íntimo contato com a origem das novas idéias. Os adotantes imediatos utilizaram um número maior de diferentes fontes de informação do que os adotantes tardios. Os relacionamentos sociais dos adotantes imediatos são mais cosmopolitas do que os

49

dos adotantes tardios, tendo, também, maior liderança de opinião.

Tão logo as características dos adotantes imediatos sejam identificadas, um programa de comunicação de marketing pode ser desenvolvido para o novo produto, projetado para atingirmos e interessá-los. Os hábitos de mídia conhecidos dessas pessoas podem ser usados para aumentar a eficácia da propaganda da empresa. A empresa pode também fornecer amostras para os líderes da

comunidade e utilizar algumas demonstrações de loja, a fim de atrair os adotantes imediatos.

.1

47. Para um sumária desses estudos, cf. Rogers, op. cit., p. 176.

48. Elihu Katz e Paul F. Lazarsfeld, Personal Influence (New York, The Free Press, 1955), p. 234 ss.

274 49. Rogers, op. cit., p. 192.

ia Papel da influência pessoal. A terceira proposição é que a influência pessoal exerce um papel muito grande na adoção dos novos produtos. Por influência pessoal se quer dizer o efeito de declarações sobre o produto, feitas por uma pessoa, sobre a atitude da outra ou sobre a probabilidade de compra. Katz e Lazarsfeld nos informam:

Aproximadamente metade das mulheres em nossa amostra afirmara haver efetuado recentemente uma mudança de um produto ou marca a que estavam acostumadas, para um outro novo. O fato de que um terço dessas mudanças tenha envolvido influências pessoais indica que há também um considerável intercâmbio de conselhos de marketing. As mulheres consultam-se mutuamente a respeito de novos produtos, qualidade de marcas diferentes, compras económicas e assim por diante, o 5

te ...

Embora a influência pessoal seja um fator importante por todo o processo de difusão, sua importância é maior em algumas situações e para alguns indivíduos. A influência pessoal parece mais importante no estágio de avaliação do que em outros estágios de adoção do produto. Parece exercer maior influência sobre os adotantes tardios do que sobre os imediatos e ser mais importante em situações

arriscadas do que seguras.

O reconhecimento do papel da influência pessoal pode dar uma importante contribuição ao planejamento de marketing. Modera o entusiasmo de quem quer que julgue que os agentes de mídia podem, sozinhos, fazer todo o serviço. Destaca a conveniência de criação de mensagens publicitárias, feitas de molde a fornecer aos adotantes iniciais meios de verbalizar suas opiniões para os outros. Salienta a importância de projetar um bom produto.

Influência das características do produto sobre a taxa de adoção. A quarta proposição é que o caráter próprio da inovação afeta o índice de adoção. Cinco

52

características parecem ter uma especial influência sobre o índice de adoção.

A primeira é a relativa vantagem da inovação ou o grau em que parece ser superior

às idéias anteriores. Quanto maior for a vantagem relativa percebida, seja em termos de uma lucratividade maior, confiança ou facilidade de operação, tanto mais rapidamente a inovação será adotada.

A segunda característica é a compatibilidade da inovação ou o seu grau de coerência com os valores e experiências dos indivíduos no sistema social.

A terceira é a complexidade da inovação ou o grau de dificuldade para entendê-lo ou usá-lo. As inovações mais complexas provavelmente levarão mais tempo para serem difundidas, quando todas as outras coisas forem idênticas.

A quarta é a divisibilidade da inovação ou o grau em que pode ser experimentada numa base limitada. As provas de muitos estudos indicam que a divisibilidade ajuda a aumentar o índice de adoção.

50. Katz e Lazarsfeld, op. cit., p. 234. 51. Rogers, op. cit., p. 219-23. Para hipóteses adicionais sobre a influência pessoal, cf.

Johan Arndt, "Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product", Journal of Marketing Research (agosto de 1967), p. 291-95 e ShIorno I. Lampert, "Word of Mouth Activity during the Introduction of a New Food Product", em Consumer Behavior:

Theory and Application, org. J. U. Farley, J. A. Howard e L. W.

Ring (Boston, Ailyn & Bacon, 1974), p. 67-88.

52. Lampert, op. cit., cap. S.
275

A quinta característica é a comunicabilidade da inovação ou o grau em que os resultados são observados ou descritos a terceiros. As inovações que se prestam a melhores demonstrações ou descrições de suas vantagens serão difundidas mais rapidamente no sistema social.

Todas essas características devem ser tratadas com a maior consideração no desenvolvimento do novo produto e de seu programa de marketing.

SUMARIO

Um número cada vez maior de empresas está reconhecendo as vantagens ou, na realidade, a necessidade de se desenvolver novos produtos e serviços, pelo fato de que suas ofertas actuais enfrentam uma menor duração de vida, devendo ser substituídas por produtos mais novos.

O desenvolvimento de novo produto, no entanto, não é um caminho de rosas. Os riscos da Inovação são tão grandes quanto as recompensas. Uma grande percentagem de novos produtos fracassa no mercado e um número ainda maior tem de ser abandonado, antes da comercialização. O segredo da inovação bem-sucedida reside no desenvolvimento de uma correta pesquisa e procedimentos decisórios.

Verificamos que o processo de desenvolvimento do novo produto consiste em sete estágios: criação da idéia, seleção, desenvolvimento conceitual e teste, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de marketing e comercialização. O propósito de cada estágio sucessivo é o de decidir se a idéia deve ou não ser ainda mais desenvolvida ou abandonada. A empresa procura critérios de decisão para cada estágio que minimizem as chances de as idéias pobres prosseguirem e as boas idéias serem rejeitadas. O último estágio, a comercialização, envolve a introdução dos produtos que ultrapassaram os testes prévios, recebendo o benefício do planejamento de marketing e da estratégia, baseado numa compreensão do processo de adoção por parte do consumidor.

QUESTOES E PROBLEMAS

1. O processo de desenvolvimento do novo produto começa com uma procura de boas idéias.

Sugira alguns conceitos que definam o esforço de procura da

empresa.

2. Uma rede de lojas de bombons está procurando idéias para uma nova campanha de promoção de vendas. Mostre como a análise morfológica pode ser utilizada para criar um grande número de idéias para uma campanha.

3. Um executivo de pesquisa comentou: ---As resinas de fluorcarbono, o náilon e o polietileno poderiam ter sido descobertos por meio de fórmulas de seleção ou listas de verificação? O

mais importante é a intuição e o discernimento. A pesquisa é uma atividade criativa." Este,

é um argumento válido contra os planos de escolha formal? Você pode citar qualquer vantagem na utilização de planos de escolha formal?

4. a) O lucro esperado e o risco são duas grandes dimensões para determinar a introdução ou

não de um novo produto em âmbito nacional. Você pode desenvolver um diagrama, utilizando essas duas dimensões para mostrar como os limites críticos poderão ser determinados para a empresa antes do teste de mercado, a fim de nortear suas decisões depois do

teste? b) Suponhamos que a empresa descubra que os resultados do teste de mercado se

encontrem numa fronteira perigosa e conclua que o produto provavelmente proporcionaria um retorno abaixo da média. A empresa já aplicou bastante dinheiro no desenvolvimento do produto: deve introduzi-lo em âmbito nacional ou abandoná-lo? c) Cite os dois

riscos opostos que uma empresa enfrenta ao basear suas decisões sobre novos produtos

276 nos resultados dos testes de mercado. Como reduzir esses riscos? d) No teste de marketing

e da Colgate com relação a seu novo sabonete (descrito no texto), o terceiro composto de

marketing proporcionou as maiores vendas. Isto quer dizer que deve ser o preferido entre os compostos, se o produto for lançado nacionalmente?

S

S. Em 1950, Charles Saunders introduziu uma loja chamada de Keedoza¹¹. O cliente passava por uma série de displays fechados e inseria uma chave nos orifícios correspondentes às mercadorias desejadas. Recebia um cartão perfurado e o levava à caixa na saída. A caixa somava o total das compras a pagar e as mercadorias eram entregues num ponto de saída específico. Você acha que essa inovação no varejo foi bem-sucedida? Por quê?

6. A General Foods desenvolveu um novo alimento para cães, chamado PC-33. Não era enlatado nem comida seca: sua composição era semelhante à da carne, tinha aspecto de hambúrguer e podia ser vendido nas prateleiras normais das mercearias. Combinava, portanto, a conveniência e o valor nutritivo. Desenvolva quatro conceitos alternativos de produto para esta nova comida de cães.

7. Uma empresa está preocupada com seu histórico de resultados desanimadores no lançamento de novos produtos. Observando seus resultados anteriores, encontrou:

	Proporção	Custo por idéia	Estágio	passada	de produto
1.	Seleção da idéia	1:4	\$1.000		
2.	Teste de conceito	1:2	20.000'		
3.	Desenvolvimento do protótipo	1:2	200.000		
4.	Teste de marketing	1:2	500.000		
5.	lançamento nacional	1:2			

Qual é o custo total que a empresa deve recuperar por meio de um produto bem-sucedido Al para também cobrir os custos dos produtos que fracassaram?

277

Estratégia de Ciclo de Vida do Produto

O destino não é uma questão de chance, é uma questão de escolha; não é uma coisa para ser esperada, e sim para ser realizada.

William Jennings Bryan

O ciclo de vida de um produto começa onde termina o processo de desenvolvimento de um novo produto. Os novos produtos são lançados pelas empresas na esperança de que consigam uma vida longa e feliz de vendas além de lucros crescentes. Alguns conseguem, mas no caminho, muitos enfrentam todos os tipos de problemas que ameaçam terminar prematuramente a carreira do produto. Os vários estágios do ciclo de vida de um produto

exigem uma reprogramação constante das estratégias e recursos. Neste capítulo, examinaremos o conceito de ciclo de vida do produto e consideraremos as estratégias adequadas durante os estágios de introdução, crescimento, maturidade e declínio.

O CONCEITO DE CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Pode-se esperar que a posição de vendas e a lucratividade de um produto mudem através do tempo. O ciclo de vida de um produto é uma tentativa de se reconhecer os estágios distintos no seu histórico de vendas. Correspondentes a esses estágios existem oportunidades e problemas distintos com relação à estratégia de marketing e ao potencial de lucro. Pela identificação do estágio em que o produto se encontra, ou para o qual se pode estar encaminhando, pode-se formular melhores planos de marketing.¹

1. Para alguns excelentes artigos sobre o ciclo de vida do produto, cf. Robert D.

Buzzell, "Competitive Behavior and Product Life Cycles", em *New Ideas for Successful*

Marketing, eds. John S. Wright e Jacob L. Goldstucker (Chicago, American Marketing Association, 1966), p. 46-68; William S. Cox

Jr., "Product Life Cycles as Marketing Models", *Journal of Business* (outubro de 1960), p. 375-84; Theodore Levitt, "Exploit the Product Life

Cycle", *Harvard Business Review* (novembro-dezembro de 1965), p. 81-94; Rolando Polli e

Victor Cook, "Validity of the Product Life Cycle", *Journal of Business* (outubro de 1969),

p. 385-400 e Thomas A. Spauld e Donald A. Taylor, *A Managerial Introduction to Marketing*,

278 Cap. 10 (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970).

Estágios do ciclo de vida do produto

A maioria das discussões a respeito do ciclo de vida do produto (CVP) representa o histórico de vendas de um produto típico, seguindo a forma de uma

curva de vendas em S, como está ilustrada na Figura 1.1. Esta curva é tipicamente dividida em quatro estágios conhecidos como introdução, crescimento, maturidade e declínio.² A introdução é o período de crescimento lento à medida que o produto é introduzido no mercado. A curva de lucro na Figura 1.1 apresenta os

lucros como praticamente inexistentes nesse estágio, em virtude das grandes despesas com a sua introdução. O crescimento é um

período de rápida aceitação por parte do mercado e de melhoria substancial no lucro. A maturidade é um período de menor ritmo no crescimento das vendas porque o produto alcançou aceitação pela maioria dos compradores em potencial. Os lucros atingem o pico nesse período e começam a declinar por causa das crescentes despesas de marketing (não apresentadas) para manter a posição do produto contra a concorrência. Finalmente, o declínio é o período quando as vendas continuam numa forte inclinação decrescente e os lucros sofrem uma rápida erosão em direção ao ponto zero.

Vendas e
lucros (S)
Vendas

I Lucro

Intro- Cresci- Maturidade Declínio
dução mento
Tempo

Figura 1 1. 1. Ciclos de vida das vendas e dos lucros.

A determinação dos pontos em que esses estágios começam e terminam é um tanto arbitrária. Geralmente, baseia-se no ponto em que a taxa de crescimento ou declínio de vendas tende a se tornar acentuada. Polli e Cook propuseram uma medida mais operacional, baseada numa distribuição normal das mudanças ³ percentuais nas vendas reais de ano a ano.

2. Alguns autores acrescentam a saturação como um quinto estágio entre a maturidade e o declínio. A maturidade termina quando o pico de vendas ocorre e a saturação toma seu

lugar, até que um verdadeiro declínio ocorra.

3. Polli e Cook, ap. cit.

279

Estágios do ciclo de vida do produto

A maioria das discussões a respeito do ciclo de vida do produto (CVP) representa o histórico de vendas de um produto típico, seguindo a forma de uma curva de vendas em S, como está ilustrada na Figura 1 1.1. Esta curva é tipicamente dividida em quatro estágios conhecidos como introdução, crescimento, maturidade e declínio.² A introdução é o período de crescimento lento à medida que o produto é introduzido no mercado. A curva de lucro na Figura 1 1.1 apresenta os lucros como praticamente inexistentes nesse estágio, em virtude das grandes despesas com a sua introdução. O crescimento é um período de rápida aceitação por parte do mercado e de melhoria substancial no lucro. A maturidade é um período de menor ritmo no crescimento das vendas porque o produto alcançou aceitação pela maioria dos compradores em potencial. Os lucros atingem o pico nesse período e começam a declinar por causa das crescentes despesas de marketing (não apresentadas) para manter a posição do produto contra a concorrência. Finalmente, o declínio é o período quando as vendas continuam numa forte inclinação decrescente e os lucros sofrem uma rápida erosão em direção ao ponto zero.

Vendas e
lucros

I Lucro

Intro- dução	Cresci- mento	Maturidade	Declínio
-----------------	------------------	------------	----------

Tempo

Figura 1 1. 1. Ciclos de vida das vendas e dos lucros.

A determinação dos pontos em que esses estágios começam e terminam é

um tanto arbitrária. Geralmente, baseia-se no ponto em que a taxa de crescimento ou declínio de vendas tende a se tornar acentuada. Polli e Cook propuseram

uma medida mais operacional, baseada numa distribuição normal das mudanças 3

percentuais nas vendas reais de ano a ano.

2. Alguns autores acrescentam a saturação como um quinto estágio entre a maturidade

e o declínio. A maturidade termina quando o pico de vendas ocorre e a saturação toma seu

lugar, até que um verdadeiro declínio ocorra.

3. Polli e Cook, op. cit.

'Clotilde.

279

Nem todos os produtos passam através do idealizado ciclo de vida do produto em forma de S, mostrado na Figura 1 1.1. Alguns apresentam um crescimento rápido desde o início, pulando, assim, as vendas lentas do estágio introdutório. Alguns outros, em vez de passarem por um estágio de rápido crescimento, vão diretamente da introdução à maturidade. Alguns passam da maturidade a um segundo período de crescimento rápido. Cox estudou os ciclos de vida de produtos de 754 medicamentos e encontrou seis padrões diferentes. A forma mais típica que encontrou mostra um segundo ciclo (veja Figura 11.2). Cox explicou que o segundo "arco" nas vendas era causado pelo estímulo tradicional da propaganda no estágio de declínio.

Volume de vendas

Tempo

FONTE: William E. Cox Jr., "Product Life Cycles as Marketing Models", Journal of Business (outubro de 1967), p. 375-84.

Figura 11.2. O ciclo de vida do produto com ciclo e reciclo.

Por outro lado, os estudos de Buzzell sobre produtos alimentícios e os de Poili e Cook sobre vários bens de consumo não duráveis mostraram que o conceito de CVP se comportou bem em muitas categorias de produtos. Qualquer pessoa que planeje usar este conceito deve investigar a extensão em que o conceito de CVP se comporta com produtos em seu ramo. Aprenderá se a sequência idealizada de estágios é tipicamente seguida, e a duração de cada estágio. Cox descobriu que um medicamento típico que seguia o ciclo normal de CVP durou um mês no período introdutório, seis meses no período de crescimento, quinze meses no estágio de maturidade e um estágio de declínio que ultrapassava a soma dos três anteriores, principalmente por causa da relutância do fabricante em tirá-lo do catálogo.

Antes de delinear uma série de tempo de vendas para avaliar suas características de CVP, os dados de vendas devem ser ajustados ou deflacionados, tendo em vista as modificações de variáveis como tamanho da população, preços, renda pessoal e cortes de fornecimento. Antigos estudiosos geralmente omitiam esses

280 4. Cox, op. Cit ajustamentos, proporcionando quadros de CVP que eram atípicos ou incorremos na projeção da duração dos vários estágios.

Ciclo de vida da classe, da forma e da marca do produto

O conceito de CVP deve ser definido com respeito a se o produto é ou não uma classe de produto (cigarros), uma forma de produto (cigarros com filtro), ou uma marca (Philip Morris sem filtro) (veja a Figura 11.3). O conceito de CVP tem um grau diferente de aplicação nesses três casos. As classes de produtos possuem históricos de vida mais longos do que formas específicas de produtos e, certamente, do que a maioria das marcas. As vendas de várias classes de produtos podem continuar no estágio de maturidade por um período indefinido, já que são altamente relacionados com a população (carros, geladeiras, aço e assim por diante). As formas de produtos, por outro lado, provavelmente apresentam históricos mais fiéis dos padrões de

CVP do que as classes de produto. Formas de produtos tais como "telefones com disco de números" e os "desodorantes tipo creme" parecem atravessar um histórico regular de introdução, crescimento rápido, maturidade e declínio. Quanto às marcas, o histórico de vendas de uma marca individual prova velmente será mais descontínuo do que o histórico de sua produção, porque estratégias e táticas alternativas da concorrência podem produzir altos e baixos substanciais nas vendas e na participação no mercado, mesmo no sentido de causar a uma marca madura a súbita eclosão de um outro período de crescimento rápido.

Consumo por unidade
ajustado

400

Unia classe geral de

produtos: cigarros 300

200~ Uma forma de produto: cigarros com filtro

o 1 o Uma marca: Philip Morris normal, sem

1 1 1930 1935

1925 1940 1945 1950 1955 1960 1965

Número de cigarros por \$ 100 de dólar constante de consumo não durável

FONTE: Rolando Ppili e Victor Cook, "Validity of the Product Life Cycle", journal of Business (outubro de 19,69), p. 389.

Figura 11.3. CVPs para uma classe de produto, forma de produto e marca. 281

L

Descrevemos a curva de ciclo de vida do produto sem oferecer qualquer explicação profunda em termos de mercado, para o que se faz necessário recorrer à teoria da difusão e da adoção de inovações.⁵ Quando um novo produto aparece, deve sobrepujar a resistência dos padrões existentes de compra. Deve-se tomar medidas para estimular a consciência, o interesse, a experimentação e a aquisição do novo produto. Isto leva tempo, pois no estágio introdutório apenas algumas pessoas

("inovadores") comprarão o produto. Se o produto for satisfatório, um maior número de compradores ("adotantes imediatos") aparecerá. A entrada de concorrentes no mercado acelera o processo de adoção, pelo aumento da consciência do mercado e pelo fato de exercer uma pressão para baixo sobre os preços. Mais com, pradores entram ("maioria imediata") à medida que o produto é legitimado. Eventualmente, a taxa de crescimento decresce à proporção em que o número de compradores novos em potencial se aproxima de zero. As vendas estabilizam-se de acordo com o índice de reposições. Eventualmente declinam, à medida que novas classes de produtos, formas e marcas surgem e desviam o interesse dos compradores dos produtos existentes. Assim, o ciclo de vida do produto está intimamente relacionado aos desenvolvimentos normais que podem ser esperados na difusão e adoção de qualquer novo produto.

O conceito de CVP é útil principalmente para desenvolver estratégias eficazes de marketing nos seus diferentes estágios. Agora voltaremos a esses diferentes estágios e suas adequadas estratégias de marketing.

ESTAGIO DE INTRODUÇÃO

O estágio de introdução é marcado por um lento crescimento nas vendas. Produtos tão conhecidos como café instantâneo, suco de laranja congelado e pó para café cremoso demoraram muitos anos antes de entrarem num estágio de rápido crescimento. Buzzell identificou quatro causas para o crescimento lento de muitos produtos ai iment ícios beneficiados:

1. 2. 3. Demora na expansão da capacidade de produção.
Problemas técnicos ("corrigindo os defeitos").
Demora em tornar o produto disponível aos clientes, especialmente na obtenção de distribuição adequada através de pontos de venda a varejo.
4. Relutância por parte dos clientes de modificar os padrões de comportamento estabelecidos.

Durante esse estágio provavelmente haverá apenas algumas empresas vendendo o novo produto. Geralmente, lançam-se versões limitadas do produto, já que o mercado não está pronto para sofisticções no produto. As empresas dirigem seus esforços de vendas para aqueles compradores que estão mais preparados para comprar, geralmente os grupos de renda mais elevada. Os preços tendem a ser elevados porque: "1. os custos são altos devido à taxa relativamente baixa de output; 2. os problemas tecnológicos da produção podem não ter sido ainda superados; e 3. são necessárias grandes margens para aguentarem as despesas de propaganda, impres 7

cindíveis na obtenção do crescimento".

S. Veja Everett Rogers, *The Diffusion of Innovations* (New York, The Free Press, 1962). Veja também Cap. 10.

6. Buzzell, op. cit., p. 51.

282 7. Ibid., p. 52.

Estratégias de marketing no estágio de introdução

As elevadas despesas de propaganda, que geralmente estão na sua proporção mais alta em relação às vendas, durante esse estágio, ocorrem não apenas porque as vendas são poucas, mas ---mais importante que isso, por causa da necessidade de um alto nível de esforço de propaganda para: 1. informar os clientes em potencial

do novo e desconhecido produto; 2. induzir à experimentação do produto; e 3. as 8

segurar a distribuição nos pontos de vendas a varejo".

Ao lançar um novo produto, a administração de marketing pode estabelecer

um nível alto ou baixo para cada variável de Marketing como preço, propaganda, distribuição e qualidade do produto. Trabalhando apenas com preço e propaganda, as quatro estratégias apresentadas na Figura 11.4 estão à disposição da administração.

Uma estratégia de perfil elevado consiste no lançamento do novo produto

com um preço alto e um alto nível de propaganda. A empresa cobra um preço alto, a fim de recuperar o máximo possível o lucro bruto unitário. Ao mesmo tempo, gasta bastante em propaganda

para convencer o mercado dos méritos do produto, mesmo no nível de preço alto. O alto gasto em propaganda serve para acelerar a taxa de penetração no mercado. Essa estratégia tem sentido dentro das seguintes hipóteses: 1. uma grande parte do mercado potencial não conhece o produto; 2. aqueles que conhecem o produto pretendem adquiri-lo e pagam o preço pedido; 3. a empresa enfrenta concorrência em potencial e deseja formar uma preferência de marca.

Uma estratégia de penetração seletiva consiste no lançamento do novo produto com um preço alto e uma propaganda reduzida. O propósito do preço alto

k Propaganda

Alta Baixa

Estratégia Estratégia de
Alto de perfil penetração
elevado seletiva

Preço

Estratégia de Estratégia
Baixa penetração de perfil
antecipada reduzido

Figura 1 1.4. Quatro estratégias de marketing para a introdução.

8. Ibid., p. 51.

t

283

é recuperar o máximo possível lucro bruto unitário; o propósito da propaganda reduzida é manter baixos os custos de marketing. Essa combinação pretende obter bastante lucro no mercado. Essa

estratégia faz sentido dentro das seguintes hipóteses: 1. o mercado é relativamente limitado em tamanho; 2. a maioria do mercado conhece o produto; 3. aqueles que querem o produto podem pagar um preço alto; e 4. há pouca ameaça de uma concorrência em potencial.

Uma estratégia de penetração antecipada consiste em lançar o produto com um preço baixo e intensa propaganda. Essa estratégia parece proporcionar o ritmo mais rápido de penetração e maior participação no mercado para a empresa. Essa estratégia faz sentido dentro das seguintes hipóteses. 1. o mercado é grande em tamanho; 2. o mercado não conhece muito bem o produto; 3. a maioria dos consumidores é sensível a preço; 4. há uma forte concorrência em potencial; e 5. os custos unitários de fabricação caem com a escala de produção e com a experiência acumulada de fabricação.

Uma estratégia de perfil reduzido consiste em se lançar um produto novo com um preço baixo e baixo nível de propaganda. O preço baixo encorajará a aceitação rápida do produto pelo mercado; ao mesmo tempo, a empresa mantém seus custos de propaganda baixos, a fim de obter mais lucro líquido. A empresa acredita realmente que a demanda do mercado é altamente elástica quanto ao preço, mas muito pouco elástica quanto à propaganda. Essa estratégia faz sentido: 1 se o mercado for grande; 2. se o mercado conhecer bastante o produto; 3. se o mercado for sensível a preço; e 4. se houver algum concorrente em potencial.

ESTAGIO DE CRESCIMENTO

Se o novo produto satisfizer o mercado, as vendas começarão a subir substancialmente. Os compradores anteriores continuarão suas compras e os compradores novos entrarão em grande número. O produto alcança picos de venda por meio de comentários favoráveis, assim como por intermédio de medidas distintas tomadas pela empresa.

Nesse estágio, novos concorrentes entram no mercado, atraídos pela promessa de um grande mercado com oportunidades para produção e lucros em larga escala. A empresa começa a acrescentar novos aspectos e requintes ao produto, a fim de entrar em novos segmentos. O aumento do número de concorrentes leva a uma luta pelos pontos de distribuição disponíveis, de preferência com acordo de exclusividade. Na maioria das vezes, no entanto, os revendedores tendem a adotar uma política de marcas múltiplas. 9

Os preços tendem a permanecer estáveis ou cair um pouco durante esse período, em que pese o fato de a demanda estar procurando aumentar muito rapidamente. As empresas mantêm suas despesas de propaganda no mesmo nível ou apenas um pouco mais elevadas, a fim de enfrentar a concorrência e continuar a educar o mercado. As vendas crescem muito mais rapidamente, causando um declínio na proporção entre propaganda e vendas. A proporção decrescente das despesas de propaganda em relação às vendas é uma das contribuições importantes para os lucros elevados durante esse estágio.

284 9. Veja Staud e Taylor, op. cit., p. 170-74.

a Estratégias de marketing no estágio de crescimento
r Durante esse estágio, a empresa procura sustentar o máximo possível o rápido do crescimento do mercado. Isto é realizado através de ações como:

1. A empresa propõe-se a melhorar a qualidade e acrescentar novos aspectos e modificações ao produto. 2. 3. Procura intensamente novos segmentos de mercado para entrar.

Mantém os olhos abertos com relação a novos canais de distribuição, a fim de

conseguir exposição adicional para o produto. 4. Substitui alguma propaganda de formação da consciência de produto por tentativas de conseguir o convencimento e a aquisição. 5. Decide quando é a época certa para reduzir os preços, a fim de atrair a camada

seguinte de compradores sensíveis a preço para dentro do mercado. A empresa que persegue agressivamente qualquer dessas atividades de expansão de mercado aumentará sua posição de concorrência. Mas isso vem com custo adicional. A empresa no estágio de crescimento enfrenta, assim, um problema comercial entre uma alta participação no mercado ou um alto lucro corrente. Por um alto gasto no aperfeiçoamento, propaganda e distribuição do produto, poderá captar uma posição dominante, mas renuncia a um lucro actual máximo, na esperança, presumível, de compensá-lo no próximo estágio.

ESTAGIO DE MATURIDADE

Em algum ponto da história de todo produto, seu ritmo de crescimento de vendas diminuirá e o produto entrará num estágio de relativa maturidade.

Esse estágio normalmente demora mais tempo que os estágios precedentes e representa um dos maiores desafios para a

administração de marketing. A maioria dos produtos encontra-se no estágio de maturidade do ciclo de vida e, portanto, a maior parte da administração de marketing trata do produto maduro.

O estágio de maturidade pode ser dividido em três fases. A primeira fase é chamada de maturidade de crescimento. Aqui, as vendas totais continuam a

crescer lentamente, por causa de alguns compradores retardatários que estão entrando no mercado, embora a maior parte da demanda provenha dos clientes habituais. A segunda fase é a maturidade estável (também chamada de saturação).

As vendas agora se mantêm num nível constante, consistindo quase inteiramente em demanda de reposição. O terceiro estágio é a maturidade decadente. O

nível absoluto de vendas começa agora a declinar, à medida que alguns dos clientes mudam para outros produtos.

O início de uma redução na taxa de crescimento das vendas tem o efeito

de produzir uma supercapacidade no ramo. Essa supercapacidade leva a uma

concorrência intensificada. Os concorrentes envolvem-se mais frequentemente

em determinar preços com margens reduzidas e fora de catálogo. Há uma forte

elevação nos orçamentos promocionais sob forma de ofertas especiais aos varejistas e consumidores. Outras empresas aumentam seus orçamentos de pesquisa e desenvolvimento, a fim de encontrarem melhores versões para seus produtos. Todas essas medidas, enquanto não estimularem aumentos adequados nas vendas, significam alguma erosão do lucro. Alguns dos concorrentes mais fracos

285

começam a sair do mercado. Eventualmente o ramo consistirá em um conjunto de concorrentes bem entrincheirados, cuja orientação básica é no sentido de obter vantagem competitiva.

Estratégias de marketing no estágio de maturidade

O gerente de produto, cujos produtos se estabeleceram no estágio de maturidade, se satisfaz em simplesmente defender sua posição actual. Reconhece que uma boa ofensiva lhe proporcionará a melhor defesa de seu produto. Três estratégias básicas são disponíveis nesse estágio: modificação de mercado, modificação de produto e modificação do composto de marketing.

Modificação do mercado. O gerente de produto, em primeiro

lugar, observa as oportunidades para encontrar novos compradores. Há inúmeras possibilidades.

Primeiramente, o gerente procura novos mercados e segmentos que ainda não experimentaram o produto. Por exemplo, um fator de sucesso do náilon através dos anos é que a Du Pont continuou a procurar novos tipos de clientes. Originalmente, os usos finais do náilon eram primordialmente militares: pára-quadras, cordas, linhas. Depois, experimentou um grande crescimento, ao entrar no ramo da malharia, especialmente meias femininas. Em vários estágios mais tarde, o produto entrou em áreas tais como roupas, pneus, tapetes, cada vez rompendo o estágio de maturidade e entrando numa nova fase de crescimento.' O

Em segundo lugar, o gerente observa e procura meios de estimular o aumento do uso entre os clientes actuais. Uma prática comum entre os fabricantes de alimentos, por exemplo, é relacionar diversas receitas culinárias em suas embalagens, a fim de ampliar os usos de seu produto por parte dos consumidores.

Em terceiro lugar, o gerente desejará considerar o reposicionamento de sua marca para conseguir maiores vendas, embora isto não afete as vendas totais do ramo. Por exemplo, um fabricante de chocolate em pó solúvel poderá verificar que seus grandes usuários são, na maior parte, pessoas idosas. Essa empresa deve dar séria consideração à tentativa de reposicionar a bebida no mercado jovem, que está experimentando um crescimento mais rápido.

Modificação do produto. Os gerentes também tentam sair de um quadro de vendas estagnadas, pelo início de mudanças calculadas nas características do produto, que atrairão novos usuários e/ou mais utilização por parte dos usuários actuais. O termo comercial para isso é relançamento de produto e poderá aparecer sob várias formas.

Uma estratégia de melhoria da qualidade visa ao aumento do desempenho funcional do produto, sua durabilidade, confiança, rapidez e sabor. Um fabricante poderá achar que conseguirá uma grande vantagem sobre sua concorrência, pelo lançamento de um "novo e melhorado" automóvel, aparelho de televisão, café ou cigarro. Os fabricantes de artigos de mercearia geralmente chamam a isso de um lançamento "adicional" e falam sobre um novo aditivo ou fazem propa

286 10. Levitt, op. cit., p. 88-91.

to ganda das palavras "mais fortes-", "maiores" ou "melhores".

Essa estratégia é

Je eficaz à medida que: 1. o produto é capaz de uma melhoria da qualidade, 2. os

compradores acreditam nas afirmações sobre a melhoria da qualidade; e 3. um

1 número suficiente de compradores r'eage favoravelmente à melhoria da qualidade.

Uma estratégia de melhoria de aspecto visa acrescentar novas características que aumentem a versatilidade, segurança ou conveniência do produto. Por

exemplo, a introdução de motores nos aparelhos de cortar grama aumentou a

s rapidez e a facilidade nessa tarefa. Os fabricantes, então, estudaram o problema

de aperfeiçoar os aspectos de segurança. Alguns fabricantes introduziram dispo sitivos de conversão, a fim de que o cortador de grama pudesse f u nc ionar também

como um aparelho para retirar a neve. Todas essas inovações são bastante dis tintas de melhorias na qualidade, por um lado, e de melhorias de método, por

outro. Stewart delinea cinco vantagens que emanam de uma estratégia de melho ria de aspectos:

1 . O desenvolvimento de novos aspectos funcionais é um dos meios mais eficazes

de se formar uma imagem da empresa, de progresso e liderança.

2. Os aspectos funcionais são um instrumento de concorrência extremamente fie xível, pois podem ser adaptados e abandonados rapidamente, e geralmente

podem tornar-se opcionais a um custo rnuito baixo. 3. Os aspectos funcionais perrnitem à empresa obter a grande preferência em seg mentos de rnercado pré-selecionados. 4. Os aspectos funcionais geralmente proporcionam propaganda gratuita à empresa

inovadora. S. Os aspectos funcionais criam uma grande quantidade de força de vendas e entu siasmo dos distribuidores.

A desvantagem principal é que os aspectos funcionais são altamente imitá veis. A não ser que haja um ganho permanente em se ter sido o primeiro, o inves timento em aspectos funcionais na inovação pode não ser conveniente.

Uma estratégia de melhoria de estilo visa aumentar a atração estética do pro duto, em contraste com sua atração funcional. A introdução periódica de novos

modelos de carros significa mais uma concorrência de estilo do que concorrência

de qualidade ou aspecto funcional. No caso de alimentos

embalados e produtos

domésticos, as empresas introduzem variações de cor e textura e, geralmente,

colocam grande ênfase no novo estilo da embalagem, considerando-a como uma

extensão do produto. A vantagem adicional da estratégia de estilo é que cada empresa poderá alcançar uma identidade única e conseguir uma participação durável no mercado, baseada naquela identificação. No entanto, a concorrência de

estilo também traz um grande número de problemas. Primeiramente, é difícil

prever as reações ao novo estilo. Em segundo lugar, a mudança de estilo geralmente significa descontinuar o estilo antigo e a empresa arrisca perder alguns

dos clientes que o apreciavam.

Modificação do composto de marketing. Como um recurso final da estratégia de produto maduro, o gerente de produto considera a possibilidade de es

li. John B. Stewart, "Functional Features in Product Strategy", Harvard Business Review 37 (março-abril 1959), p. 65-78.

Estimular as vendas por meio da alteração de um ou mais elementos do composto de marketing. Uma boa opção é reduzir os preços como uma maneira de trazer novos segmentos para o mercado, assim como atrair usuários de outras marcas. Outra é a de procurar uma nova propaganda que consiga ganhar a atenção do consumidor. Uma maneira mais direta para atrair usuários de outras marcas é através de promoções agressivas e criativas, facilidades comerciais, descontos de centavos, presentes e concursos. A empresa poderá também considerar passar para canais de distribuição de maior volume, especialmente lojas de descontos, se estiver num estágio de crescimento. A empresa poderá também oferecer mais serviços ao comprador como recurso para conseguir seu patrocínio.

O principal problema em depender exclusivamente de uma modificação de composto de marketing é que essas etapas são altamente imitáveis pela concorrência, especialmente as reduções de preços, os serviços adicionais e a penetração através da distribuição em massa. Isto significa que a empresa poderá não conseguir tanto quanto esperava e, de fato, a maioria das empresas poderá pagar um preço na forma de erosão do lucro.

Grande empresa versus pequena empresa

Todas as estratégias estão disponíveis tanto para uma empresa dominante quanto para outra pequena num ramo, mas suas situações

são suficientemente diferentes para justificarem uma discussão posterior. No estágio de maturidade há geralmente uma empresa dominante que é a líder reconhecida e que se beneficia da maior participação no mercado, como, por exemplo, a General Motors (auto móveis), Coca-Cola (refrigerantes), Sears (varejo) e Procter & Gamble (perfumarias). Existem também empresas em segundo e terceiros lugares, como a Ford e Chrysler (automóveis), Pepsi-Cola e Royal Crown Cola (refrigerantes), J. C. Penney e Montgomery Ward (varejo) e Lever Brothers e Colgate (perfumarias). Finalmente, há empresas suplementares que representam ainda menores parcelas do mercado e tendem a se localizar em partes especiais do mercado. Uma característica do estágio maduro é que essas empresas estão relativamente presas a suas posições actuais; é difícil alterar muito suas relativas posições no mercado. A medida que uma empresa começa a sobrepujar uma outra, esta última adota uma série de contramedidas que tendem a recolocá-la na posição anterior de mercado.

No entanto, podemos perguntar, quais são as opções estratégicas disponíveis para as empresas secundárias e a empresa dominante, respectivamente? As empresas secundárias vivem na esperança constante de poder capturar a posição de primeiro lugar no ramo. Se a empresa secundária não for tão grande quanto a empresa dominante, deverá evitar um ataque frontal por meio de reduções de preço ou de gastos adicionais de propaganda. A empresa deve procurar uma área em que pode atingir uma vantagem diferencial sobre sua concorrente do momento.

A primeira e mais importante área a ser considerada é a do produto. Há uma oportunidade para se aprimorar mais do que o concorrente dominante?

Várias empresas de segundo lugar atingiram êxitos substanciais, porque encontraram um produto melhor. A Xerox desenvolveu uma máquina copiadora me-

lhor; a Zenith desenvolveu um melhor aparelho de televisão; a Control Data desenvolveu um melhor computador para pesquisa científica e a Avis ofereceu um carro mais limpo e maior atenção pessoal.

A empresa deve em seguida considerar se há ou não alguns segmentos

de mercado lucrativos que a empresa dominante está suprindo mal. Em muitos

casos, a grande empresa dá atenção ao mercado de massa ou aos grandes clientes e negligencia vários mercados marginais. Considere o sucesso do Mustang

da Ford, que foi projetado como um carro esporte relativamente barato para

pessoas jovens; o sucesso do relógio Timex da U. S. Time

Company, que tinha sido projetado como um relógio barato, mas de confiança para um segmento de mercado que havia sido negligenciado pelas grandes empresas de relógios.

Uma terceira estratégia de concorrência para a empresa secundária é de encontrar um novo modo de distribuir seus bens e que ofereça economia-substancial ou cubra mais eficientemente segmentos do mercado específicos. Exemplos incluem a Timex, que conseguiu levar seu relógio a pontos de venda não convencionais como drogarias e lojas de descontos; a Avon, que introduziu o sistema de vendas de porta em porta no ramo de cosméticos.

Outro recurso é tentar desenvolver uma campanha superior de propaganda.

Considere a Philip Morris com sua campanha de "o homem de Mariboro- ou o

`tigre em seu tanque" da Standard Oil. No entanto, muitas empresas secundárias

pressupõem erroneamente que a propaganda será a chave de seu sucesso, quando

deveriam procurar vantagens reais de produto ou distribuição, apoiadas por uma

boa propaganda. Por detrás da bem sucedida e notável campanha da Avis, "estamos em segundo lugarl,@ tentamos esforçar-nos mais", havia um esforço sólido em

oferecer um serviço superior de locação de automóveis.

Finalmente, a empresa menor pode, às vezes, tentar alcançar a empresa

maior através de manobras legais. Empresas de computadores menores utilizaram essa arma muitas vezes contra a 1 B M.

A qualidade de vida para a empresa dominante não é um "mar de rosas---.

Seu próprio sucesso e grandeza a tornam extremamente vulnerável.. Considere

um gigante como a Procter & Gamble:

A Colgate pode escolher à vontade onde quer atingir o gigante; o gigante, em

contraste, deve defender-se em toda parte. Não é diferente da situação da guerra

de guerrilhas, em que os guerrilheiros, com muito menos para defender, podem

concentrar suas forças em um ou dois pontos e conseguir pesadas baixas do inimigo. . . A Procter está lutando em várias frentes

ao mesmo tempo que está sob

forte pressão em casa. . . "A medida que continuamos (Colgate) a pressionar em

casa, a Procter terá de tomar uma decisão de reagir contra nós de uma grande forma ou penetrar em outros ramos como papel e café. Eu não acho que, mesmo

_12

grande como é, possam realizar tudo.

O que as grandes empresas podem fazer para disciplinar ou desencorajar

as empresas novas? Os conceitos relevantes, do ponto de vista militar, são "habilidade marginal", "represália maciça` (ou ameaça de), "guerra limitada", "rea 12. "Colgate vs. P&G", Forbes, 1.1 de fevereiro de 1966, p. 27-28

4

289

I!ãl@

ção graduada-, "diplomacia da violência", "sistemas de ameaças- e assim por diante. Mas, para nossos propósitos, é importante definir tipos específicos de ações.

Uma estratégia de inovação é a mais eficaz. Significa que a empresa dominante se recusa a contentar-se 'com as coisas do jeito que estão, que deseja sobrepujar a si mesma e ao setor sendo a fonte de idéias de novos produtos, serviços aos clientes, meios de distribuição e descobertas que reduzam o custo. Está aplicando o princípio militar da "ofensiva": o comando deve exercer a iniciativa, determinar o ritmo e explorar as fraquezas do inimigo.

Uma estratégia de segmentação e fortificação é também uma abordagem positiva para manter a liderança. Aqui a empresa faz o melhor para se fortificar e se estender a segmentos adicionais. Uma variante é a estratégia de marcas múltiplas,

em que a empresa introduz um número de marcas que concorram entre si, cujo efeito é o de impedir a entrada da concorrência; outra variante é a estratégia de extensão de marca, em que a empresa introduz itens adicionais sob nomes de marcas actuais.¹

3

Uma estratégia de confrontação provavelmente será a principal defesa de empresas não inovadoras. A empresa dominante pode iniciar uma guerra de propaganda, que pressupõe despesas maciças que a pequena empresa não poderá, provavelmente, acompanhar. Ou poderá partir para a guerra de preço. Uma grande empresa de aço deixa claro que irá enfrentar qualquer redução de preço por parte da concorrência, desencorajando, assim, quaisquer benefícios em potencial para aqueles que talvez viessem a pensar nesses termos. Deseja convencer os concorrentes que ganharão mais através de uma atitude de acompanhamento que uma de ataque.

Finalmente, a empresa dominante, às vezes, realiza uma estratégia de perseguição, tentando mostrar seu poder com fornecedores, canais e legisladores, a fim de restringir o crescimento da empresa nova. A estratégia de perseguição provavelmente poderá ser utilizada pela empresa dominante que se tornou estagnada, ineficiente ou extremamente satisfeita. Tendo perdido seu espírito de inovação, procura proteger sua posição através de medidas de intimidação, inclusive ameaças diretas ou implícitas, pela hostilização e atitudes reprováveis contra os supostos concorrentes.

O Quadro 1 1.1 resume a hierarquia de estratégias disponíveis às empresas menores e às empresas dominantes, respectivamente. A concorrência de inovação ocupa o primeiro lugar para ambas as empresas, pois é o melhor meio de atingir seus objectivos. Depois disso, o caminho estratégico se diversifica, com a empresa menor dependendo de menor segmentação, distribuição ou propaganda, enquanto a empresa maior depende da fortificação, confrontação ou, possivelmente, da perseguição.

290 13. Es.e. à. discutidos no Capítulo 9.

Quadro 1 1.1. Hierarquia de estratégias para a empresa menor e para a empresa dominante.

Empresa menor Empresa dominante

1. Inovação
2. Segmentação
3. Melhor distribuição
- 4, Melhor promoção
1. Inovação
2. Segmentação e fortificação
3. Confrontação
4. Perseguição

ESTAGIO DE DECUINIO

A maioria das formas e marcas de produtos finalmente entra num estágio de declínio de vendas. O declínio poderá ser lento, como no caso da aveia; ou rápido, como no caso do automóvel Edsei. As vendas poderio baixar a zero e o produto ser retirado do mercado, ou poderão estabilizar-se num baixo nível

1 4

e continuar nele por muitos anos.

A medida que as vendas do produto declinam, várias empresas se retiram do mercado, a fim de investir seus recursos em áreas mais lucrativas. Aquelas que permanecem no setor tendem a reduzir o número de ofertas de produtos. Retiram-se da venda em segmentos menores do mercado e canais marginais de comércio. O orçamento de propaganda é reduzido. O preço poderá também ser reduzido, a fim de impedir maior queda na demanda.

Infelizmente, a maioria das empresas não desenvolveu uma política bem pensada para lidar com seus produtos envelhecidos. A atenção da administração está voltada para seus produtos novos e maduros. Os produtos do ano anterior são uma fonte de embaraços: há relutância em eliminá-los, pois espera-se que desapareçam sem qualquer medida por parte da administração.

As empresas apresentam uma aversão quanto a decisões de abandono de produto, por várias razões. O sentimento exerce um papel:

---Mas levar um produto à morte, ou deixá-lo morrer é um negócio pouco atraente: é como dar o último adeus a um velho amigo. O salgadinho pretzel foi o primeiro produto que a empresa produziu. Nossa linha jamais será a mesma sem

ele.- A lógica também exerce um papel. As vezes, espera-se secretamente que as vendas do produto comecem a melhorar quando os fatores econômicos ou de mercado se tornarem mais propícios. Outras vezes, acredita-se que o erro reside nos programas de marketing, que a empresa planeia revitalizar. A administração

14. George C. Michael, "Product Petrification: A New Stage in the Life Cycle Theory", California Management Review (outono de 1971), p. 88-91 1'. R. S. Alexander, "The Death and Burial of Sick Products% Journal of Marketing (abril de 1964), p. 1. 291 poderá sentir que a solução reside na modificação do produto. Quando nenhuma das explicações resolver, um produto fraco poderá ser mantido, por causa de sua suposta contribuição para com as vendas dos outros produtos da empresa. O derradeiro argumento poderá ser o de que seu volume de vendas pelo menos cobre as despesas desembolsadas e a empresa poderá não ter uma melhor maneira de manter seus recursos fixos em operação.

A não ser que existam fortes razões, a manutenção de um produto fraco é muito dispendiosa para a empresa. O custo de sustentar um produto fraco não é apenas o montante de despesas indiretas não coberto por lucro. Nenhuma contabilidade financeira pode tornar conhecidos adequadamente todos os custos encobertos:

O produto fraco tende a consumir uma quantidade desproporcional do tempo da administração.

Geralmente, requer frequentes ajustes de preço e estocagens.

Geralmente, envolve produções limitadas ocasionando custos em ajuste do maquinário.

Exige tanto uma atenção da propaganda como da força de vendas, que poderia ser desviada para tornar os produtos ---saudáveis--- mais lucrativos.

Sua própria incapacidade pode causar transtornos aos clientes e lançar dúvidas sobre a imagem da empresa.

O maior custo imposto em se manter produtos fracos pode muito bem residir no futuro. Pela sua não-eliminação no tempo adequado, esses produtos atrasam a procura agressiva por produtos substitutos; criam um composto de produto assimétrico grande quanto aos "ganha-pães do passado- e pequeno quanto aos

ganha-pães do amanhã---; comprimem a lucratividade actual e enfraquecem os alicerces da empresa para o futuro.

Estratégias de marketing no estágio de declínio

Uma empresa enfrenta inúmeras tarefas e decisões para garantir o tratamento eficaz de seus produtos envelhecidos.

Identificação dos produtos fracos. A primeira tarefa é a de estabelecer um sistema de informação que aponte quais produtos na linha estão realmente num estágio de declínio.

Uma visão ampla de tal sistema é apresentada na Figura 11.5: 1. Uma comissão de revisão do produto é criada com a responsabilidade de desenvolver um sistema para a revisão periódica dos produtos fracos do composto da empresa. Essa comissão inclui representantes de marketing, fabricação e controller. 2. Essa comissão reúne-se e desenvolve um conjunto de objectivos e procedimentos para a revisão dos produtos fracos. 3. O controller preenche os dados sobre cada produto, mostrando as vendas do ramo, as vendas da empresa, custos unitários, preços e outras informações referentes aos anos mais recentes. 4. Essa informação é levada a um programa de computador que identifica os produtos mais duvidosos. Os critérios incluem o número de anos do declínio das vendas, as tendências da participação no mercado, a margem de lucro bruto e o retorno sobre o investimento. 5. Os produtos colocados na lista de duvidosos são, então, repositos.

a

2 Fazer uma reunião para

1. Nomeação de uma comissão para determinar objectivos e procedimentos de revisão ----- procedimentos de produto relacionados com os produtos em declínio

3. Controller preenche

um relatório de ----- computador indica os dados do produto produtos duvidosos

1

4. O programa de

6. A comissão de revisão

5. Os gerentes de produto

de produtos examina o preenchimento dos formulários de avaliação de produtos para seus produtos duvidosos e faz a recomendação

FONTE. Adaptada do Zutor, "Phasing out Weak Products" Harvard Business Review (março-abril de 1965), p. 107-108.

Figura 11.5. Sistema de revisão de produtos fracos.

tados àqueles gerentes responsáveis por eles. Cada gerente preenche um formulário de avaliação de diagnóstico e prognóstico, mostrando onde ele acha que as vendas e os lucros dos produtos duvidosos permanecerão sem modificação quanto

ao programa de marketing e com modificações recomendadas para o programa

atual. 6. A comissão de revisão de produto examina o formulário de avaliação

para cada caso duvidoso e faz uma recomendação: a) para deixá-lo como está;

b) para modificar sua estratégia de marketing; ou c) para abandoná-lo.

Determinação das estratégias de marketing. Em face das vendas em declínio, algumas empresas abandonam o mercado mais cedo que outras. As empresas que permanecem desfrutam de um aumento temporário nas vendas, à

medida que recebem os clientes das empresas que se retiraram. Assim, qualquer

empresa específica enfrenta o problema de permanecer ou não no mercado até

o fim. Por exemplo, a Procter & Gamble decidiu permanecer no mercado em declínio do sabão líquido até o fim realizando bons lucros à medida que outros se

retiraram. Se decidir permanecer no mercado, a empresa enfrenta

ainda outras opções de estratégia. Pode adotar uma estratégia de continuação: nesse caso, conti

293

nuará sua estratégia anterior de marketing, actuando nos mesmos segmentos de mercado, canais, preço, propaganda e assim por diante. O produto simplesmente continua a declinar até que, por fim, é retirado de linha. A empresa poderá

4 J seguir uma estratégia de concentração: nesse caso, concentrará seus recursos apenas nos mercados e canais mais fortes, reduzindo seus esforços em outra parte. Finalmente, pode seguir uma estratégia de exploração: nesse caso, reduzirá drasticamente suas despesas de marketing, a fim de aumentar seus lucros actuais, sabendo que isso irá acelerar a taxa de declínio das vendas até o desaparecimento do produto. Em algumas situações, a lealdade intensa poderá permanecer suficientemente forte para permitir o marketing do produto a um nível excessivamente reduzido de propaganda e a um preço antigo ou mesmo mais elevado, em ambos os casos proporcionando bons lucros. Um exemplo interessante é fornecido pela pasta de dentes Ipana:

A pasta de dentes Ipana foi levada a mercado pela Briston-Myers até 1968, quando foi abandonada em favor da propaganda de novas marcas. Nos primeiros meses de 1969, dois homens de negócios de Minnesota adquiriram o nome da Ipana, criaram uma nova fórmula, mas embalaram o produto em tubos semelhantes aos originais. Sem qualquer propaganda, a demanda pela Ipana representou uma quantia de \$ 250.000 dólares nos primeiros sete meses de operação.¹⁶

A decisão de abandono. Quando um produto foi escolhido para eliminação, a empresa enfrenta ainda outras decisões. Primeiramente, tem a opção de vender ou transferir o produto ou abandoná-lo completamente. Geralmente, preferirá a primeira possibilidade, porque isso trará algum dinheiro e minimizará as dificuldades para os clientes e os empregados. Em segundo lugar, a empresa terá de decidir quando o produto será eliminado. Poderia ser abandonado rapidamente e decisivamente, para não haver qualquer chance de resistência de reformar ou reverter a decisão. Ou poderia ser descontinuado gradualmente, com programação de tempo, permitindo que os recursos se transferissem de maneira ordenada e para que os clientes fizessem outros arranjos. A administração desejará, também, providenciar um estoque de peças de reposição e serviço, a fim de que a vida esperada das unidades recém-vendidas possa ser prolongada.

SUMARIO

Todo novo produto que é lançado entra num ciclo de vida marcado por um conjunto de problemas e oportunidades alternativas. O histórico de vendas dos produtos tipicamente segue uma curva em forma de S, composta de quatro estágios. O estágio de introdução é marcado por um crescimento lento e lucros mínimos, à medida que o produto é distribuído. A empresa precisa decidir, nesse estágio, entre as quatro estratégias: marketing de perfil elevado, marketing de perfil reduzido, penetração seletiva e penetração antecipada. Se for bem sucedida, o produto entra num estágio de crescimento, marcado por um rápido aumento de vendas e lucros. Durante esse estágio, a empresa procura melhorar o produto, entrar em novos segmentos de mercado e canais de distribuição e reduzir ligeiramente seus preços. Segue-se um estágio de maturidade, em que o crescimento das vendas reduz seu ritmo e os lucros se estabilizam. A empresa procura estratégias inovadoras para ativar

16. "Abandoned Trademark Turns a Tidy Profit for Two Minnesotans% Wall Street

294 Journal (27 de outubro de 1969), p. 1.

de o crescimento das vendas, inclusive a modificação do mercado, do produto e do composto

,4n- de marketing. Finalmente, o produto entra no estágio de declínio, em que pouco se pode

3rá fazer para estancar a deterioração das vendas e do lucro. A tarefa da empresa durante esse

período é a de identificar os produtos realmente em estado de declínio, desenvolver para

os cada um deles uma estratégia de continuação, concentração, ou exploração e, finalmente,

ra eliminar o produto de maneira a minimizar as dificuldades para os lucros da empresa, para

Zi- os empregados e os clientes.

'OS O conceito de CVP é de grande utilidade em diferentes tipos de tomadas de decisões

ia- por parte da administração. Como um instrumento de previsão é de limitada utilidade, poria- que os históricos de vendas apresentam, na prática, várias formas e os estágios duram períodos de tempo variados, Como um instrumento de planejamento, o conceito de CI/P é bastante útil na caracterização dos aspectos principais de marketing de cada estágio e na indicação das melhores alternativas de estratégias disponíveis para a

empresa em cada estágio.

@S_ Como um instrumento de controle, o conceito de CVP permite à empresa medir grosseiramente como um produto está-se comportando em relação a produtos bem sucedidos e com parâmetros, que foram lançados no passado.

ie

QUESTOES E PROBLEMAS

6

1. A cerveja é um produto que parece estar no estágio de maturidade de seu ciclo de vida. Você pode sugerir algumas medidas que podem ser tomadas pela indústria, a fim de incrementar as vendas?

2. "De fato, é a afirmação desse escritor que tão logo alguém tenha afirmado que os produtos 'nascem' e que a maioria 'morre', a grande utilidade do modelo de ciclo de vida esgota-se. Simplesmente isso é um modelo muito rico." Você concorda?

3. Desenvolva um plano a longo prazo para fazer o marketing de nova linha de abridores de lata elétricos, indicando, para cada estágio do ciclo de vida do produto (introdução, crescimento, maturidade e declínio), o objectivo mais importante e a política mais provável de preço, qualidade, propaganda, venda pessoal e canais.

4. A Honda produz a motocicleta de peso leve que mais vende nos Estados Unidos. Seu domínio do mercado aconteceu através do projeto de uma excelente máquina de preço baixo e peso leve, tendo uma ampla distribuição e criando uma imagem distinta ("Você encontra as melhores pessoas numa Honda"). Recomende uma estratégia concorrente para uso de uma empresa secundária, a fim de tirar a Honda do primeiro lugar.

5. Para cada aparelho doméstico, indique em que estágio do ciclo de vida do produto se encontram: a) geladeiras; b) aparelhos de ar condicionado; c) máquinas de lavar roupa; d) batatedeiras.

6. A medida que um produto atravessa os estágios sucessivos

de seu ciclo de vida, tanto sua taxa de crescimento de vendas como sua taxa de retorno sobre investimento mudam. Usando essas duas variáveis como eixos, desenvolva um diagrama, mostrando a trajetória típica dessas variáveis sobre o ciclo de vida do produto.

7. Discuta as mudanças nos níveis e compostos de promoção, nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.

295

la,le 1

Concentração de Esforços
sobre o Composto de Marketing

Decisões de Preços

Não há nenhuma lealdade de marca que um abatimento de dois centavos não possa derrubar.

Autor anônimo

Todas as empresas que visam ao lucro e muitas que não visam enfrentam a tarefa de determinar o preço de seus produtos ou serviços. Os preços têm diferentes nomes: tarifas, anuidades, aluguéis, avaliações e o simples preço. Historicamente, o preço era a mais importante decisão isolada do especialista em marketing, pois determinava o valor de seu produto aos olhos do cliente e em relação aos produtos do concorrente. Através do tempo, outros fatores cresceram de importância, levando, inclusive, numa pesquisa efetuada, metade de uma amostra de gerentes a não eleger a determinação do preço como uma das cinco áreas

mais importantes da política da empresa para alcançar sucesso em marketing". 1 Mais recentemente, por causa da inflação mundial, o preço está novamente atraindo considerável atenção. 2

A determinação do preço é problemática em quatro tipos de situações, de forma geral. É um problema quando uma empresa deve determinar o preço pela primeira vez. Isto acontece quando a empresa desenvolve ou adquire um produto novo, quando introduz seu produto regular em um novo canal de distribuição ou área geográfica, ou quando entra regularmente em concorrências públicas para novos contratos de trabalho. A determinação de preço é um problema quando as circunstâncias levam a empresa a considerar a possibilidade de uma alteração no preço. Isso acontece quando a empresa começa a duvidar se o seu preço está

ou não correto em relação à demanda e aos custos. O preço pode disparar em virtude da inflação ou da escassez. Isto também é comum nas empresas que periodicamente introduzem mudanças temporárias de preço, a fim de estimular o comércio

1. Cf. Jan G. Ude11, *How important is Pricing in Competitive Strategy?*11 *Journal of Marketing* (janeiro de 1964), p. 44-48.

2. Veja "Pricing Strategy in an Inflation Economy", *Business Week* (6 de abril de 1964), p. 43-49.

ou os compradores finais. A determinação de preço é um problema quando a concorrência inicia uma mudança de preço. A empresa precisa decidir se deve ou não mudar seu preço e, se tal for o caso em quanto. Finalmente, a determinação de preço é um problema quando a empresa produz diversos produtos que possuem demandas e custos inter-relacionados. O problema é determinar a relação ótima de preços para os produtos da linha.

DETERMINAÇÃO DE PREÇO NA TEORIA

Modelo teórico de determinação de preço

Os economistas desenvolveram um simples e eficiente modelo de determinação de preço. O modelo possui as propriedades da consistência e da otimização lógicas. Seu exame é útil uma vez que fornece alguns esclarecimentos fundamentais para o problema da determinação de preço e suas próprias limitações ajudam a ressaltar os assuntos complexos envolvidos.

O modelo pressupõe uma empresa maximizadora de lucro que conheça suas funções de demanda e custos em relação ao produto em questão. A função-demanda descreve a quantidade (Q) de demanda prevista no período a vários preços (P) que podem ser cobrados. Suponhamos que a empresa seja capaz de determinar, através da análise estatística da demanda, que sua equação de demanda seja:

$$Q = 1.000 - 4P \quad (12-1)$$

Essa equação expressa a lei da demanda que estabelece que a níveis mais elevados de preços menos unidades serão compradas".

A função de custo descreve o custo total esperado (C) para quantidades alternativas por período (Q) que podem ser produzidas. É costumeiro distinguir-se entre custos fixos totais (aqueles que permanecem constantes, independentemente da quantidade produzida) e os custos variáveis totais (aqueles que variam em função da quantidade produzida). No caso mais simples, a função custo total pode ser descrita pela equação linear $C = F + cQ$, onde F é o custo fixo total e C é o custo variável unitário. Suponhamos que a empresa desenvolveu a seguinte equação de custo para seu produto:

$$C = 6.000 + 50Q \quad (12-2)$$

Com as equações anteriores de demanda e custo, o executivo encarregado de determinar o preço está quase numa posição de determinar o melhor preço.

Somente precisa de duas outras equações, ambas de definição por natureza.

Primeiramente, a Receita total (R) é definida como igual ao preço vezes a quantidade vendida, isto é:

$R = P \cdot Q$ (12-3) Em segundo lugar, os lucros totais (Z) são definidos como a diferença entre (12-4) a Receita total e o custo total, isto é:

$$Z = R - C \quad (12-4)$$

Com essas quatro equações, o executivo está em condições de determinar o preço que possibilitará a maximização do lucro.

O executivo está, essencialmente, tentando determinar o relacionamento entre os lucros (Z) e o preço (P). Deve solucionar as quatro equações, simultaneamente, a fim de encontrar uma única relação entre Z e P. É melhor começar com a equação do lucro (12-4). A derivação é a seguinte:

$$Z = R - C$$

$$Z = P \cdot Q - C$$

$$Z = P \cdot Q - (6.000 + 50Q)$$

$$Z = P(1.000 - 4P) - 6.000 - 50(1.000 - 4P) \quad (12-5)$$

$$Z = 1.000P - 4P^2 - 6.000 - 50.000 + 200P$$

$$Z = 56.000 + 1.200P - 4P^2$$

Os lucros totais acabam sendo uma função quadrática (isto é, de segundo grau) do preço. Tal função tem a característica de uma parábola, e os lucros alcançam seu ponto mais alto (\$ 34.000) a um preço de \$150.3

Esse modelo teórico é baseado em hipóteses altamente restritivas que, infelizmente, limitam sua aplicabilidade para problemas reais de determinação de preço. Quatro hipóteses serão examinadas aqui.

A questão dos objectivos

O modelo teórico de determinação de preço pressupõe um único produto para o qual o vendedor está procurando determinar o preço que iria maximizar os lucros actuais. Os lucros actuais, em vez dos lucros a longo prazo, são o problema, por causa do uso da demanda estável e dos custos estimados. Na realidade, pode-se esperar que a demanda se modifique através do tempo (como resultado de mudanças nos gostos, população e renda) e pode-se esperar que o custo se modifique com o tempo (como resultado de modificações na tecnologia e preços dos inputs). A determinação do preço que maximizasse os lucros a longo prazo teria de se valer de projeções sobre o provável curso da demanda e custo a longo prazo. Um modelo mais sofisticado seria necessário para resolver o problema da determinação do preço ótimo para o ciclo de vida do produto.

Outra limitação é que a empresa frequentemente persegue um objectivo mais específico ao determinar seus preços. Pelo menos cinco objectivos diferentes

4

de uma fórmula mais concreta podem ser encontrados na prática.

Objectivos de penetração no mercado. Algumas empresas estabelecem um preço relativamente baixo a fim de estimularem o crescimento do mercado e conseguirem uma grande participação no mesmo. Quaisquer das condições abaixo poderão favorecer a determinação de um preço baixo: 1. o mercado parece ser altamente sensível ao preço; 2. os custos unitários de produção e distribuição caem quando a produção aumenta; 3. um preço baixo desencorajaria a concorrência real e potencial.

3. A função de lucro é ilustrada na Figura 19-3 (a). O preço ótimo de \$ 150 pode ser encontrado através da investigação ou cálculo.

4. Para uma documentação da determinação de preço por objectivo, cf. o estudo de Brookings por A. D. H. Kaplan, Joel B. Dirlam e Robert F. Lanzilloti, *Pricing in Big Business* (Washington, Brookings Institution, 1958). S. Cf. Joel Dean, *Managerial Economics* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1951), p. 298-420 ss.

Objectivo de fixação de preços para a manutenção do mercado

(skimming).

Algumas empresas querem tirar vantagem do fato de que alguns compradores

estão dispostos a pagar um preço muito mais alto do que outros, porque o produto possui um alto valor atual para eles. O objectivo de fixar o preço para a

"nata" do mercado visa conseguir um ganho adicional destes compradores e

apenas posteriormente reduzir de forma gradual o preço a fim de atingir segmentos de mercado mais sensíveis a esse fator. É uma forma de discriminação

de preço no tempo, não no espaço. Esta política faz sentido quando qualquer

uma das seguintes condições estiver presente: 1. há número suficiente de compradores cuja demanda é relativamente inelástica, 2. os custos unitários de produção

e distribuição para um volume menor não são altos a ponto de anular a vantagem

de se cobrar um preço que apenas poucos poderão pagar; 3. há pouco perigo que

o preço elevado venha a estimular o aparecimento de empresas rivais; 4. o preço

elevado cria uma imagem de produto superior.

Objectivo de pronta recuperação de caixa. Algumas empresas procuram determinar um preço que levará a uma rápida recuperação de caixa. Poderão estar

em dificuldades financeiras ou considerar que o futuro é incerto demais para

justificar um cultivo paciente do mercado. 9

Objectivo do retorno satisfatório. Algumas empresas descrevem seus objectivos

de determinação de preços como a realização de uma taxa de retorno satisfatória.

A implicação é que, muito embora um outro preço possa produzir até mesmo um

maior retorno a longo prazo, a empresa está satisfeita com um retorno que seja

convencional para determinado nível de investimento e risco. A determinação

de um preço objectivo é um exemplo disso (veja mais adiante neste capítulo).

Objectivo de promoção da linha de produto. Algumas empresas procuram

determinar um preço que irá intensificar as vendas da linha inteira, em vez de

proporcionar um lucro por produto. Um exemplo é a determinação de um preço líder baixo, em que um produto popular tem um preço

baixo para atrair um grande número de compradores que se espera que compraria outros produtos do vendedor.

A questão das múltiplas partes

O modelo teórico de determinação de preço pressupõe que o único grupo significativo a se considerar na determinação do preço de um produto são os clientes da empresa. Mas, na realidade, muitas partes devem ser simultaneamente consideradas.

Clientes intermediários. A empresa deve pensar a respeito do preço, não apenas para os clientes finais, mas também para os clientes intermediários. Algumas empresas determinam um preço para os distribuidores e permitem que eles determinem qualquer preço final que desejarem. Isto é feito onde se acredita que cada distribuidor está numa melhor posição para determinar o preço adequado às condições locais e para determiná-lo a um nível suficiente para fornecer um incentivo de venda. A desvantagem é que o fabricante abre mão do controle sobre o preço final. A outra abordagem é aquela em que o fabricante determina o preço

299

final e quanto de margem é necessário ao distribuidor para que ele tenha incentivo suficiente. Os distribuidores devem reconhecer que a variável importante do incentivo não é a diferença entre os preços do distribuidor e o final (a margem), mas a margem multiplicada pelo volume de vendas estimulado pelo preço final do produto.

Concorrentes. O modelo teórico de determinação de preço não considera explicitamente as reações da concorrência. Pode-se discutir que qualquer hipótese que seja feita sobre as reações da concorrência poderá ser incorporada na forma da função-demanda, porém esse tratamento é por demais implícito e estático. O preço determinado pelo fabricante influencia o volume de entrada de novos concorrentes e as políticas de preço existentes. A curva tradicional da demanda é muito sumária para representar as reações e contra-reações dinâmicas ocasionadas por uma política de fixação de preço.

Fornecedores. Os fornecedores de materiais, recursos financeiros e mão-de-obra, também devem ser considerados.

Muitos fornecedores interpretam os preços dos produtos como indicadores do nível de receita da empresa (e lucros) sobre o produto. Os sindicatos consideram que um preço alto ou aumento do preço constitui motivo para um aumento nos salários. Os fazendeiros acreditam que merecem preços mais altos para o gado, desde que os preços da carne no varejo sejam altos. O banco que opera com a empresa geralmente fica preocupado se os preços da empresa estiverem num nível baixo. Assim, a empresa talvez tenha de considerar vários grupos de fornecedores ao estabelecer o preço.

Governo. Outra parte interessada na determinação do preço é o governo.

Outros executivos da empresa. O gerente de vendas deseja um preço baixo, a fim de que seus vendedores possam usar o preço como argumento de vendas. O controller espera que o preço possibilite um rápido retorno do investimento. O preço influi nas táticas de criação e mídia para o gerente de propaganda. O gerente de produção estará interessado em quanto o preço irá afetar o volume de vendas da empresa e, conseqüentemente, o nível de produção. Estes e outros executivos provavelmente terão opiniões formadas sobre os níveis de preço a estabelecer.

A questão da interação do composto de marketing

O modelo teórico de determinação de preço pressupõe que as outras variáveis de marketing sejam mantidas a um nível constante, enquanto o efeito do preço nas vendas estiver sendo examinado. Isto é evidente no tratamento usual da função de demanda como um relacionamento apenas entre a quantidade demandada (Q) e o preço (P). Isto implica, portanto, que valores ótimos sejam determinados para propaganda, vendas pessoais, realidade do produto e outras variáveis de marketing, antes que o preço seja fixado. Como foi enfatizado até aqui, as variáveis de marketing têm de ser consideradas simultaneamente para se alcançar o composto ótimo. Esta premissa ou inexiste ou é abandonada nos pressupostos do modelo teórico.

A questão da estimativa da demanda e custos

Graves problemas estatísticos prejudicam a determinação das funções reais de demanda e custos. No caso de um produto novo, não há qualquer experiência sobre a qual podemos basear essas estimativas.

A não ser que se disponha de dados sobre um produto similar existente, as estimativas provavelmente se basearão em fatos casuais e adivinhações, em vez de dados concretos. Os dados sobre produtos existentes geralmente não são muitos satisfatórios.

Johnston descreveu as principais técnicas econométricas para se estimar as funções do custo a partir de dados existentes. As funções de demanda são mais difíceis de determinar, porque muitas variáveis não são quantificáveis; normalmente, são altamente inter-relacionadas; e tanto a demanda quanto os custos mudam durante o período e os erros aleatórios tendem a ser grandes. Como algumas das variáveis "Independentes" são também dependentes (as vendas dependem da propaganda e a propaganda depende das vendas), o mais conveniente é um sistema de equações simultâneas em vez de uma equação única para a estimativa da demanda. Finalmente, mesmo admitindo que estes problemas possam ser resolvidos, ainda restarão dúvidas sobre a aplicabilidade das relações estabelecidas em função de dados históricos nos dias de hoje.

Como as equações de demanda e custo são estimadas com uma margem de erro desconhecida, o critério de maximização dos lucros talvez tenha de ser substituído pelo critério de maximização dos lucros esperados (quando são empregadas distribuições de probabilidade nas funções estimadas) ou pelo critério de maximização do mínimo ganho possível. Em qualquer situação de risco e incerteza, o executivo desejará saber a sensibilidade do preço determinado teoricamente em face das revisões dos dados estimados.

DETERMINAÇÃO DE PREÇO NA PRÁTICA

A falha do modelo de determinação de preço do economista não é a falta de lógica, mas o excesso de simplificação. Os modelos de determinação de preço utilizados na prática, na maioria das vezes, também tendem a basear-se numa visão limitada do problema, enfatizando um dos fatores, tais como

custo, demanda ou concorrência, e negligenciando os outros fatores. Contudo, satisfazem algumas exigências práticas para a determinação do preço de informações imperfeitas e múltiplos interesses. Examinaremos em face da determinação de preço orientada para o custo, para a demanda e para a concorrência.

Determinação de preço orientada para os custos

Um grande número de empresas determina seus preços, em grande parte

ou mesmo totalmente baseadas em seus custos. Tipicamente, todos os custos

são incluídos, inclusive com uma alocação geralmente arbitrária de despesas

indiretas, feita com base nos níveis operacionais esperados.

6. Cf. Jack Johnston, *Statistical Cost Analysis* (New York, McGraw-Hill, 1960). 301

Fixação de preço com margem fixa (markup). Os exemplos mais elementares disto são as determinações de preço com margem fixa, e custo adicional. São semelhantes no sentido pelo qual o preço é determinado pela soma de (uma) percentagem fixa ao custo unitário. A determinação de preço com margem fixa é bastante encontrada no comércio varejista (mercearias, mobiliários, vestuários, joalherias e assim por diante) em que o varejista acrescenta margens fixas p

determinadas, mas diferentes, a diversos bens de que dispõe para venda. A deterk

minação de preço com custo adicional é mais comumente usada para orientar a determinação de preços de trabalhos que fogem à rotina e cujos custos são difíceis de determinar de antemão, tais como os desenvolvimentos de construções e armamentos militares.

A margem fixa (markup) varia consideravelmente entre os diferentes bens. Algumas margens fixas comuns nos preços no varejo em lojas de departamentos são: 20% para cigarros, 28% para máquinas fotográficas, 34% para livros, 41% para vestidos, 46% para bijuterias e 50% para chapéus de senhora S.

7 No ramo de mercearias, artigos como café, leite enlatado e açúcar tendem a ter margens baixas enquanto artigos como alimentos congelados, geléias e alguns produtos enlatados têm margens médias elevadas. Além disso, bastante dispersão se verifica em torno das médias. Dentro da categoria de alimentos congelados, por exemplo, um estudo mostrou margens dos preços no varejo variando em torno de 13% para produtos com preços baixos e em torno de 53% para produtos com preços elevados.⁸

Muitas hipóteses foram adiantadas para explicar as variações da margem fixa dentro de grupos selecionados de produtos. Preston realizou um estudo detalhado para examinar quanto da variação dentro de grupos comuns de produtos de mercearia poderia ser explicado por três regras comumente utilizadas:

1. As margens fixas devem variar inversamente aos custos unitários; devem variar inversamente ao giro do produto; devem ser mais elevadas e os preços mais reduzidos em relação às marcas

particulares dos revendedores, do que as marcas dos fabricantes.⁹

Em um grupo de produto, uma única regra ajudou a explicar 61% da variação no percentual de margem fixa em dois grupos e uma combinação de duas regras ajudou a explicar mais de 60%. Mas a descoberta principal foi que grande número de variações permaneceu inexplicado na maior parte das categorias de produtos. Isto ocorreu, provavelmente, devido a decisões irregulares, fatores do acaso e, frequentemente, melhores adaptações ao mercado actual do que aquelas fornecidos pelas regras.

A utilização de uma margem fixa rígida e costumeira sobre o custo faz sentido na determinação dos preços dos produtos? Geralmente não. Qualquer modelo que ignore a elasticidade actual da demanda na determinação dos preços

7. Departmental Merchandising and Operating Results of 1965 (New York, National Retail Merchants Association, 1965).

S. Cf. Lee E. Preston, Profits, Competition, and Rules of Thumb in Retail Food Pricing (Berkeley, University of California Institute of Business and Economic Research, 1963), 302 p. 31. 9. Ibid., p. 29-40.

ien- provavelmente não levará, a não ser por acaso, à obtenção de lucros máximos,

na 1. seja a longo ou a curto prazo. A medida que a elasticidade da demanda se modifica, como provavelmente ocorre sazonal e ciclicamente ou através do ciclo de

'ixa vida do produto, a margem fixa ótima também deveria mudar. Se ela permanece

ios, como um percentual rígido do custo, então, sob condições normais não levaria a

re- lucros máximos.

er- Sob condições especiais, no entanto, uma margem fixa rígida no nível

tar certo poderá levar a lucros átimos. As duas condições são que os custos unitários

'f í_ médios devem ser razoavelmente constantes no curso de prováveis níveis de produção e a elasticidade de preço deve ser razoavelmente constante em diferentes

pontos da curva da demanda no tempo.' O Ambas as condições são capazes de ca

racterizar muitas situações de varejo. Isto pode explicar por que margens fixas reais.

De modo razoavelmente rígidas estão sendo amplamente utilizadas no varejo e por que isso

pode não ser incompatível com os requisitos de determinação do preço ótimo. Na

fabricação, no entanto, é menos provável que as duas condições especiais venham a

10

conseguir isso e aqui, a determinação de preço com margem fixa é mais difícil

,is

de ser justificado por meios lógicos.

:)S

,a Ainda assim, a determinação de preços com margem fixa permanece popular

por inúmeros motivos. Primeiramente, há uma menor incerteza sobre os custos

a do que sobre a demanda. Fixando o preço de acordo com os custos unitários, o ven

dedor simplifica sobremaneira seu trabalho de determinar o preço, não terá de fazer

ajustes frequentes, à medida que as condições da demanda se modificam. Em

segundo lugar, onde todas as empresas do mesmo setor usam essa abordagem

na determinação dos preços, seus preços provavelmente serão semelhantes se seus

custos e margens fixas também o forem. A concorrência de preços fica, portanto,

minimizada, o que não seria o caso se as empresas prestassem atenção às variações

da demanda, quando fossem determiná-las. Em terceiro lugar, há a sensação de

que a determinação de preço através da margem fixa é socialmente mais justa tan

to para o comprador como para o vendedor. O vendedor não se aproveita do com

prador quando sua demanda aumenta, ao mesmo tempo que consegue ganhar um

retorno justo de seu investimento. Assim, a popularidade de uma abordagem

orientada para o custo na determinação do preço reside nas considerações de sim

plicidade administrativa, harmonia na concorrência e justiça social.

Fixação de preços por metas. Uma abordagem comum de orientação para o

custo usada pelos fabricantes é conhecida como a fixação de preços por metas.

Consiste na tentativa de a empresa determinar o preço que lhe proporcionaria

uma taxa-alvo de retorno em seus custos totais a certo volume-padrão estimado.

Esta abordagem tem sido associada à General Motors, que declarou publicamente

que seus preços de automóveis são determinados para atingir uma taxa média

de retorno a longo prazo de 15 a 20% sobre seu investimento." É, também,

intimamente relacionada com as políticas de fixação de preços das empresas

de serviço público, que têm um grande investimento e são restringidos por comissões

lo. O argumento é desenvolvido matematicamente no livro do autor, Marketing Decision

Making: A Model-Building Approach (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971), nota

matemática 12-1, p. 702-3 li. Kaplan et al, op. cit., p. 48-55, 131-35. 303

ações reguladoras, em virtude de sua posição monopolística, na obtenção de uma taxa de retorno justa em relação a seus custos.

Os procedimentos de fixação de preços por metas podem ser ilustrados a partir do diagrama do ponto de equilíbrio da Figura 12.1. A primeira tarefa da administração é estimar seus custos totais a vários níveis de produção. A curva de custo total sobe a uma taxa constante até que a capacidade total seja alcançada. A tarefa seguinte é estimar a porcentagem de capacidade à qual a empresa provavelmente operará no período seguinte. Suponhamos que a empresa espere operar a 80% da capacidade. Isto significa que espera vender 800.000 unidades, se sua capacidade for 1 milhão. O custo total da produção desse volume, de acordo com a Figura 12.1, é de \$ 10 milhões. A terceira tarefa da administração é estimar uma meta de taxa de retorno. Se a empresa aspira a um lucro de 20% sobre os custos o que significa lucros absolutos de \$ 2 milhões. Portanto, um ponto em sua curva de receita total terá de ser \$ 12 milhões a um volume de 80% de capacidade. Outro ponto da curva de receita total será \$ 0 a um volume de 0% de capacidade; o restante da curva pode ser traçado entre esses dois pontos.

Dólares (milhões)

Receita total

Custo total 12 - - - - - 10 - - - - -

-Lucros esperados

2 milhões)

@@Custo fixo

800 100 Unidades (milhares)

Figura.12.1. Gráfico do ponto de equilíbrio para se determinar o preço por metas.

Onde entra o preço? O coeficiente de inclinação da curva de receita total é o preço. Neste exemplo, é de \$ 15 por unidade.' Assim, se a empresa cobra \$15 por unidade e consegue vender 800.000 unidades, obterá, por intermédio desse preço, a taxa-alvo de retorno de 20%, ou \$ 2 milhões.

A fixação de preço por metas, no entanto, apresenta uma falha conceitual

grande. A empresa utilizou uma estimativa de volume de vendas para obter o

304 preço, mas ele é um fator que influencia o volume de vendas! Um preço de \$ 15

deverá ser muito alto ou muito baixo para a venda de 800.000 unidades. O que está faltando na análise é uma função de demanda, mostrando quantas unidades a

a empresa espera vender a diferentes preços. Com uma curva de demanda estimada e

a com o propósito de ganhar 20% sobre os custos, a empresa poderia resolver o problema através daqueles preços e volumes que fossem compatíveis entre si. Desta forma, a empresa evitaria fixar um preço que não possibilitasse o nível estimado de vendas.

Determinação de preço orientada para a demanda

As abordagens orientadas para o custo apóiam-se na idéia de uma margem -padrão sobre os custos e/ou níveis convencionais de lucro. Abordagens orientadas para a demanda observam, por outro lado, a intensidade da demanda. Um preço elevado é cobrado quando ou onde a demanda é intensa e um preço baixo é cobrado quando a demanda é fraca, muito embora os custos unitários possam ser os mesmos em ambos os casos.

Alguns especialistas na determinação de preços acreditam que a demanda deve ser o único fator na determinação do preço. Acreditam que o preço deve ser determinado não pelo custo, mas pelo valor percebido do cliente quanto ao produto. O valor percebido do cliente é baseado no desempenho total, nas características psicológicas e de serviços de venda do vendedor. O valor percebido do cliente é estimado e então é determinado um preço que deixaria o cliente com uma proporção percebida do valor-preço relativamente mais alta do que qualquer oferta concorrente. Isto é considerado como uma abordagem orientada para o cliente, na determinação do preço. O custo somente aparece se for muito elevado para proporcionar um lucro na venda

do produto por aquele preço.

Discriminação de preço. Uma forma comum de fixação de preço orientada para a demanda é a discriminação de preço, em que um bem específico é vendido por dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional de custos marginais. A discriminação de preço assume diversas formas, tendo como base o cliente, o tipo do produto, o local ou o momento.

A discriminação de preço baseada no cliente é ilustrada na venda, no varejo, de automóveis e grandes aparelhos eletrodomésticos. Um comprador poderá entrar numa revenda de automóveis e pagar o preço de tabela. Mais tarde, outro comprador poderá "fincar pé" num preço mais baixo e conseguir efetuar a compra. O automóvel poderá ser idêntico em ambos os casos e o custo marginal da transação também. Entretanto, o vendedor conseguiu obter um preço mais elevado de um comprador do que de outro. A concorrência de discriminação de preço entre os clientes poderá indicar diferentes intensidades de demanda ou variação no conhecimento do consumidor. Cobrar preços diferentes para diferentes clientes levanta fortes questões éticas e pode criar dificuldades no relacionamento com clientes.

A discriminação de preço baseada na versão do produto ocorre quando versões ligeiramente diferentes de um produto têm preços diferentes, mas não proporcionalmente a seus respectivos custos marginais. Um exemplo seria a venda

Y1

É

305

de uma lavadora elétrica de pratos com uma tampa de formica de \$ 5, ao preço de \$ 180 e a mesma lavadora com uma tampa de

madeira de \$ 10, ao preço de \$ 220. A diferença a mais em favor da lavadora de tampa de madeira reflete não tanto um maior custo de produção e sim maior demanda psicológica. No entanto, os fabricantes nem sempre aplicam margens desproporcionalmente maiores às versões mais caras. Em muitos casos, a discriminação é invertida, para encorajar o comprador a trocar seu produto por outro melhor, aumentando, assim, as vendas brutas.

A discriminação de preços baseada em critérios geográficos é, também, muito comum, já que o local é uma forma de utilidade. A fixação de preços para cadeiras no teatro é um caso típico. Muito embora a instalação de todas as cadeiras custe o mesmo, a administração do teatro cobra preços diferentes, em face das diferenças da demanda. Preços diferentes são cobrados, a fim de que cada cliente pague o máximo do que está disposto a pagar. O teatro fica repleto e a receita é maximizada.

A discriminação de preço baseada no tempo também assume várias formas. A demanda por um produto provavelmente variará em intensidade dentro do ciclo de negócios, de uma estação para outra, de um dia para outro e, às vezes, de uma hora para outra. As empresas de utilidade pública normalmente cobram preços diferentes nos dias úteis e nos fins de semana e, em alguns casos, até mesmo em função da hora do dia. Um economista defendeu a tese de que os transportes públicos deveriam ter preços mais altos nas horas de maior movimento. ^{1 2} Em geral, a empresa cujos custos são em grande parte fixos poderá ganhar variando seus preços de acordo com variações temporais na demanda.

Para que a discriminação de preços funcione, certas condições devem existir. Primeiramente, o mercado deve ser segmentável, e os segmentos devem apresentar diferentes intensidades de demanda. Em segundo lugar, não deve haver possibilidade dos membros do segmento que estiverem pagando o preço mais baixo revenderem o produto no segmento que estiver pagando um preço maior. Em terceiro lugar, deve haver pouca possibilidade aos concorrentes para que vendam a preço inferior, no segmento em que a empresa está cobrando um preço mais elevado. Em quarto lugar, o custo de segmentar e policiar o mercado não deve exceder a receita adicional derivada da discriminação de preço. Em quinto lugar, a prática não deve causar ressentimentos por parte dos clientes e afastá-los da empresa.

Determinação de preço orientada para a concorrência

Quando uma empresa fixa seus preços principalmente baseados no que seus concorrentes estão cobrando, sua política' de preços

pode ser descrita como orientada para a concorrência. Não é preciso cobrar o mesmo preço que a concorrência, embora isso seja um grande exemplo dessa política. A empresa que fixa os preços orientada para a concorrência poderá procurar manter seus preços mais baixos

12. Veja George Stigler, *The Theory of Price*, rev. ed. (New York, The Macmillan Company, 1952), p. 215 ss.

ou mais elevados que a concorrência, em certo percentual. A característica que

e a distingue é que não procura manter uma relação rígida entre seus preços e seus próprios custos ou demanda. Seus próprios custos ou demanda poderão mudar, mas a empresa mantém seus preços, porque os concorrentes também os mantêm.

Inversamente, a mesma empresa modificará seus preços quando os concorrentes

mudarem os seus, mesmo se seus próprios custos ou demanda não se alteraram.

Fixação de preço pela taxa média. O tipo mais comum de fixação de preço orientado para a concorrência é aquele em que a empresa tenta manter seu preço num nível médio cobrado pelo ramo. Chamada de fixação de preço pela taxa média, é popular por várias razões. Quando os custos são difíceis de serem medidos, acredita-se que o preço médio representa a sensibilidade do setor em relação ao preço que proporcionaria um justo retorno. Acredita-se, também, que um preço médio seria a política que menos prejudicaria a harmonia do ramo. A dificuldade em se saber como os compradores ou os concorrentes reagiriam aos diferenciais de preço é ainda uma outra razão para este tipo de fixação de preço.

A fixação de preço pela taxa usual caracteriza primordialmente a fixação de preços em mercados de produtos homogêneos, embora a própria estrutura do mercado possa variar de uma concorrência pura a um oligopólio puro. A empresa, vendendo um produto homogêneo num mercado altamente competitivo terá, na realidade, muito pouca escolha no estabelecimento de seus preços. É provável que haja um preço determinado pelo mercado para o produto em questão, que não é determinado por nenhuma empresa em particular ou um grupo de empresas, porém, através da interação coletiva de uma multidão de compradores e vendedores. A empresa que ousar cobrar mais que a taxa média corrente, virtualmente não atrairá, nenhum cliente. A empresa não precisa cobrar menos, porque poderá dispor de todo seu estoque ao preço actual. Sob condições altamente competitivas

num mercado de produto homogêneo (tais como o de alimentos, matérias-primas e têxteis), a empresa, na realidade, não precisará tomar nenhuma decisão quanto à determinação de preço. De fato, quase não tem decisões significativas de marketing para tomar. O grande desafio que se defronta para essa empresa é o de um bom controle de custos. Já que a promoção e a venda pessoal são pequenos elementos, os maiores custos de marketing surgem da distribuição física e é aqui onde a eficiência de custo pode ser crítica.

Em um oligopólio puro, em que algumas grandes empresas dominam o ramo, a empresa tende também a cobrar o mesmo preço que a concorrência, embora por motivos diferentes. Já que há apenas algumas empresas, cada uma delas está ciente dos preços das outras e isso também acontece com os compradores. Certa quantidade de aço provavelmente terá a mesma qualidade, quer seja produzida pela Inland ou pela Bethlehem e, assim, qualquer diferença no preço, por menor que seja, favoreceria a empresa de preço mais reduzido, a não ser que o serviço ou relações contractuais fossem suficientes para superar isso. A observada falta de concorrência de preços nessas indústrias tem sido explicado como resultante de um "---cotovelo" na curva de demanda individual do oligopolista ao nível dos preços actuais. A curva da demanda tende a ser elástica acima do cotovelo porque as outras empresas provavelmente não acompanharão um aumento

0

307 nos preços; a curva de demanda tende a ser inelástica abaixo do cotovelo porque as outras empresas provavelmente acompanharão uma redução nos preços. Um oligopólio ganhará pouco pela elevação de seus preços, quando a demanda for elástica, ou pela redução dos mesmos quando a demanda for inelástica e isso é considerado para justificar a timidez da política de preços nesses mercados.

Isso não quer dizer que o preço médio num mercado oligopolista será perpetuado indefinidamente. Não poderá, já que os custos industriais e a demanda modificam através dos tempos. Geralmente, a indústria age coletivamente para' aumentar o preço ou, em casos raros, para reduzi-lo. Isto não é realizado por

meio de canais oficiais, pois seria ilegal. Normalmente, uma empresa assume o papel de líder de preço. Dos doze aumentos gerais na indústria do aço entre a Segunda Grande Guerra e 1960, os Estados Unidos lideraram em onze casos.

Em mercados caracterizados por diferenciação de produtos, a empresa, individualmente considerada, tem maior amplitude em sua decisão sobre preços. As diferenças de produtos e serviços servem para dessensibilizar o comprador

13

dos diferenciais de preços existentes. As empresas procuram situar-se numa faixa de preço em relação aos concorrentes, assumindo o papel de uma empresa de preços altos, de preços médios ou de preços baixos. Seus produtos e programas de marketing são compatibilizados com a situação escolhida ou vice-versa. Reagem às mudanças competitivas de preços, a fim de manterem sua faixa de preços.

Fixação de preço em propostas lacradas. A fixação de preço orientada para a concorrência também domina nas situações onde as empresas concorrem através de concorrências públicas, como na fabricação de equipamentos originais ou nos contratos de fornecimento de material às Forças Armadas. A proposta é a fixação de preço baseada na expectativa de como os concorrentes fixarão seus preços, em vez de uma relação rígida baseada nos próprios custos ou demanda da empresa. O objectivo da empresa nas situações de concorrência pública é conseguir o contrato e isto significa que espera fixar seu preço abaixo do de outras empresas concorrentes.

No entanto, a empresa normalmente não determina seu preço abaixo de certo nível. Mesmo quando está ansiosa para obter o contrato, a fim de manter a fábrica ocupada, não poderá dar um preço abaixo do custo marginal, sem piorar sua posição. Por outro lado, à medida que aumenta seu preço acima do custo marginal, aumenta seu lucro potencial, mas reduz suas possibilidades de conseguir o contrato.

O efeito líquido dos dois aspectos opostos pode ser descrito em termos de lucro esperado da proposta. Suponhamos que uma proposta de \$ 9.500 oferecesse uma alta possibilidade de conseguir o contrato, digamos de 0,81, mas um pequeno lucro de, digamos, \$ 100. O lucro esperado seria, portanto, \$ 81. Se a empresa propusesse \$ 11.000, seu lucro seria de \$ 1.600, mas suas possibilidades de conseguir o contrato poderiam ser reduzidas, digamos, para 0,01. O lucro esperado seria apenas de \$ 16. O Quadro 12.1 apresenta essas e algumas outras propostas e os lucros esperados correspondentes.

@3. Richard D. Sampson, "Sense and Sensitivity in Pricing",
Harvard Business Review (Novembro-dezembro de 1964), P. 99-105.

Quadro-12.1. Efeito de propostas diferentes sobre o lucro esperado.
rue

-im @77

for
é Probabilidade de se conseguir Proposta da Lucro da o
contrato com essa proposta Lucro empresa empresa
(presumida) esperado
?rã
ida \$ 9.500 \$100 0,81 81
ra
10.000 600 0,36 216
@i0
)el 10.500 1.100 0,09 99
Ja 11.000 1.600 0,01 16
j

S. Um critério lógico para a proposta seria a apresentação de
um preço que
)r maximizasse o lucro esperado. De acordo com o Quadro 12.1,
a melhor proposta
seria de \$ 10.000, onde o lucro esperado é de \$ 216. 4

;a O uso do critério de lucro esperado faz sentido para a
grande empresa que
S

apresenta muitas propostas e não depende de celebrar nenhum
contrato em
especial. Na pior das hipóteses, deve alcançar os lucros
máximos a longo prazo.

A empresa que só ocasionalmente entra em concorrências públicas
e/ou tenha

eventualmente de conseguir um contrato qualquer, provavelmente
não achará

vantajosa a utilização do critério de lucro esperado. O
critério, por exemplo,

não distingue entre um lucro de \$ 1.000 com uma probabilidade
de 0,10 e um

lucro de \$ 125 com uma probabilidade de 0,80. No entanto, a
empresa que deseja

manter sua produção funcionando, provavelmente preferirá o segundo contrato ao primeiro. Em outras palavras, o valor monetário dos lucros esperados poderá não refletir o valor de utilidade.

O principal obstáculo ao uso da teoria formal das propostas para concorrências públicas é a dificuldade de adivinhar a probabilidade de conseguir o contrato a diversos níveis de preços. Essa estimativa exige informações sobre o que os concorrentes provavelmente irão fazer. Aqui reside o problema, porque os concorrentes guardam segredo de suas intenções o máximo possível. Portanto, a empresa terá de depender de hipóteses, boatos comerciais ou histórico de concorrências passadas.

A teoria da oferta para concorrências públicas tem recebido tratamentos especiais por parte dos matemáticos. Não apenas a situação comum, porém, as situações especiais foram exploradas, como também a da empresa que quer apresentar várias propostas ao mesmo tempo e, no entanto, não tem condições de vender todas. O problema principal permanece o de se obter dados de confiança para serem inseridos no modelo.

14. Cf. C. W. Churchman, Russel, Ackoff e E. Leonard Arno, Introduction to Operations Research (New York, John Wiley & Sons, 1957), p. 559-73-309

PRINCIPIOS DAS ALTERAÇÕES DE PREÇOS

A fixação de preços é uma decisão difícil, não apenas quando o preço está sendo estabelecido pela primeira vez, mas também quando a empresa está prestes a iniciar uma mudança de preço. A empresa poderá estar considerando uma redução de preço, a fim de estimular a demanda, para tirar proveito de custos inferiores, ou para abalar os concorrentes mais fracos. Ou então poderá estar considerando um aumento de preço, a fim de aproveitar uma forte demanda ou em decorrência de seus custos terem-se elevado. Seja o fato de o preço subir ou descer, a atitude certamente afetará os compradores, concorrentes, distribuidores, fornecedores e até mesmo o governo. O sucesso da mudança depen

derá criticamente de como as partes interessadas reagirão.

As reações dos compradores às mudanças de preços

A análise tradicional das reações dos compradores às mudanças de preço é baseada na hipótese de que todos os compradores tomam conhecimento da mudança nos preços e a aceitam. A dimensão de suas reações à mudança de preço é descrita pelo conceito de elasticidade-preço da demanda.

Elasticidade-preço da demanda. Esse termo se refere à alteração percentual na demanda (quantidade vendida por período) causada por uma mudança percentual do preço. Uma elasticidade-preço de -1 significa que as vendas aumentam (ou diminuem) na mesma proporção em que os preços caem (ou sobem). Neste caso, a receita total não é afetada. Uma elasticidade-preço maior que -1 significa que as vendas aumentam (ou diminuem) em maior proporção do que os preços caem (ou sobem). Neste caso, a receita total cresce. Uma elasticidade-preço menor que -1 significa que as vendas aumentam (ou diminuem) em menor proporção do que os preços caem (ou sobem), neste caso, a receita total diminui.

A elasticidade-preço da demanda dá maior precisão à questão de o preço da empresa ser ou não muito alto ou muito baixo. Do ponto de vista da maximização da receita, o preço é muito alto se a demanda for elástica e é muito baixo se

15. Em símbolos,

Q_1

Q_0

Q_0

quantidade relativa na demanda

$E_p =$

E_p quantidade relativa no preço

p_1

p_0

E_p = elasticidade de quantidades vendidas com relação à mudança de preço.

Q_1

Q_1 = quantidade vendida por período antes do preço de demanda.

Q_0

Q_0 = quantidade vendida por período depois do preço de demanda.

Q_0

$p = \text{novo preço}$ $p_0 = \text{preço antigo}$
310

Y

@stá depende do comportamento dos custos.

@tes Na prática, a elasticidade-preço é extremamente difícil de ser medida.

Existem dificuldades tanto de definição como estatística. Do ponto de vista da

ma

tos definição, a elasticidade-preço não é uma característica absoluta da demanda

tar a ser enfrentada pelo vendedor, mas uma característica condicional. A elasticidade-preço depende da dimensão da mudança esperada de preço. Poderá ser

da nula, com uma pequena variação no preço (que esteja abaixo do nível) e substancial com uma grande variação no preço. A elasticidade também varia com o

ri- nível original de preço. Um aumento de 5% sobre os preços de \$ 1 e \$ 1,20,

respectivamente, poderá apresentar uma elasticidade muito diferente. Finalmente, a elasticidade-preço a longo prazo pode diferir da elasticidade a curto

prazo. Os compradores poderão continuar com o fornecedor actual mesmo depois

de seu aumento de preço, porque a escolha de um novo fornecedor levatempo,

mas poderão, pouco depois, deixar de comprar dele. Neste caso, a demanda

a é mais elástica a longo prazo do que a curto prazo. Ou o contrário pode acontecer; os compradores abandonam um fornecedor, aborrecidos depois de ele ter aumentado os preços, mas retornam a ele mais tarde. A significação dessa distinção entre a elasticidade a curto e a longo prazo, é que o vendedor não saberá, por algum tempo, se foi conveniente a mudança de preço.

A empresa desejosa de avaliar a evolução da elasticidade-preço da demanda defronta-se com grandes problemas de estatísticas.

Diferentes técnicas de quantificação têm surgido ultimamente, mas nenhuma completamente satisfatória em todas as circunstâncias. O problema pode ser mais bem analisado considerando o seguinte caso:

Uma das empresas telefônicas da rede Bell estava estudando uma redução nas tarifas. Depois da guerra, o número de instalações telefônicas cresceu rapidamente, com a expansão das construções habitacionais e o aumento das rendas, mas o número de novas conexões começou então a decrescer. Uma das fontes mais importantes de renda da empresa era a de extensões telefônicas (ou segundo aparelho) que instalava numa residência a um preço extra de 75 centavos mensais. A empresa notou que a percentagem de residências com uma ou mais extensões telefônicas estava-se estabilizando em um nível de 30% aproximadamente. A empresa estava utilizando uma intensa promoção para vender um segundo aparelho às famílias, mas esse estímulo apresentava retornos decrescentes. Existiam provas de que muitas famílias cujas residências eram grandes estavam resistindo a dois telefones porque os 75 centavos cobrados mensalmente pareciam muito caro para eles. A empresa estava tentando descobrir quantas extensões adicionais seriam pedidas se o preço fosse reduzido para 50 centavos.

Uma empresa telefônica não tem de se preocupar com reações da concorrência quando pensa em alterações de preço. Sua preocupação restringe-se a estimar as reações prováveis de seus consumidores finais, recorrendo a um dos quatro métodos a seguir:

16. Suponhamos que os custos variáveis unitários sejam maiores em níveis de produção reduzidos e que a demanda seja relativamente inelástica. A empresa poderá aumentar sua receita total pelo aumento de seus preços. Mas, se o fizer, as vendas poderão declinar o suficiente para aumentar os custos unitários até o ponto em que a maior receita total seja mais do que contrabalançado pelos altos custos totais.

17- Stigler afirma que a demanda é geralmente mais elástica a longo prazo, porque o curto prazo é marcado pela dificuldade de um ajuste rápido, da existência de imperfeições do mercado e a presença do hábito. Stigler, op. cit., 45-47.

A

311

Levantamento direto de atitudes. A empresa poderia entrevistar uma amostra de usuários em potencial no sentido de saber se eles solicitariam ou não um outro telefone se a despesa mensal do serviço fosse diminuída para 50 centavos. A percentagem dos que respondessem "sim" poderia, então, ser confrontada com o número conhecido de usuários em potencial (aqueles que moravam em apartamentos ou em casas com mais de três quartos, de acordo com uma definição), a fim de se encontrar o número de extensões extras que a redução de preços provocaria.

Análise estatística das Relações entre preço e quantidade. Isso poderia tomar a forma de uma análise histórica ou de uma análise de cross section. Uma análise histórica consiste em observar como as reduções de taxas afetaram o uso das extensões no passado. Uma análise de cross section consiste na observação de como o uso de extensões varia com as taxas cobradas pelas diferentes empresas do grupo Beli.

Teste de mercado. A empresa poderia oferecer a uma amostra representativa de usuários em potencial, a oportunidade de ter uma extensão telefônica por 50 centavos mensais, caso respondessem à oferta dentro de um período de tempo específico. A percentagem que aproveitasse a oferta poderia então ser analisada em confronto com o número estimado de usuários em potencial.

Inferência estatística. A empresa poderia presumir quantas famílias provavelmente jogariam valer a pena ter mais um telefone em decorrência do preço reduzido. A dúvida sobre o

segundo telefone seria a resultante do confronto conveniência X custo. A empresa segmentaria o mercado em unidades residenciais de tamanhos diferentes e diversos níveis de renda. Uma família com uma casa grande e uma boa renda seria mais acessível a um segundo telefone. A empresa poderia, então, estimar quantas famílias nesse segmento não têm extensões e aplicar a probabilidade de que elas comprariam o telefone a taxas reduzidas. Este cálculo poderia ser realizado para todos os segmentos de forma a se construir uma estimativa.

Essas diferentes abordagens para se estimar a elasticidade da demanda funcionam com diferentes graus de sucesso em diferentes circunstâncias e, às vezes, duas ou mais são usadas simultaneamente para maior segurança. Em situações práticas, a tarefa não é tanto de estimar o nível absoluto da elasticidade, e sim saber se ele difere substancialmente do nível de ponto de equilíbrio, em que nada seria ganho através de uma modificação de preço. Esse nível é o de uma elasticidade unitária se os custos forem constantes. O nível de equilíbrio da elasticidade pode ser traduzido pelo número real de novas extensões que teriam de ser pedidas, para fazer face à perda de receita pela redução da taxa sobre todas as extensões existentes, de 75 para 50 centavos por mês. Suponhamos que no caso da Bell esse número seja de 5.000. Se a Bell tiver razões para acreditar que a redução da taxa estimularia facilmente a instalação de pelo menos 5.000 novas extensões, e provavelmente mais, então seria acadêmico querer descobrir se de fato o número seria de 8.000, 10.000 ou qualquer outro.

Fatores perceptuais nas reações dos compradores. Embora os economistas

31 2 tendam a ignorar os fatores perceptuais, estes constituem uma variável importante

los- na explicação da reação do mercado para com as modificações de preço. No caso

um da Bell, isso é particularmente verdadeiro. Num levantamento direto de atitude,

A os usuários em potencial de extensões telefônicas responderam o que pensavam

:)M sobre quanto deveria ser o custo do serviço de extensão telefônica. Mais de 80%

la- deu um preço acima de 75 centavos por mês, em alguns casos até \$ 2. A quanti

o), dada dos que não informaram quanto a preço foi enorme e isso poderia ser um

@os importante empecilho para a aquisição. A implicação política é bem interessante.

Significa que esclarecer melhor o povo a respeito dos preços seria o mesmo que

lar reduzir os preços. Se uma dona de casa pensa que o preço é de Cr\$ 1,00 e é infor

ise mada de que o preço é somente de Cr\$ 0,75 em sua mente o efeito é o mesmo que

reduzir os preços em 25%. Em vez de reduzir a taxa mensal para 50 centavos,

Ias

de a empresa poderia ganhar mais através de uma campanha de propaganda que escia

;as recesse o público sobre o preço.

Os clientes nem sempre interpretam corretamente uma modificação de

preço. 18 Uma redução de preço pode significar um sem-número de coisas: 1 9

va

-o O artigo será substituído por um modelo mais moderno.

o O artigo tem algum defeito e não está vendendo bem.

a

A empresa está em dificuldades financeiras e pode parar de operar, não produzindo mais peças de reposição. 20

O preço cairá mais e vale a pena esperar.

O A qualidade também caiu.

Um aumento de preço também pode ser interpretado de várias maneiras:

O O artigo é ---muito bom- e poderá não ser obtido, se não for comprado logo.

a O artigo estava barato e não dava lucro com o preço antigo. O vendedor é ganancioso e está cobrando o que o mercado pode suportar.

Num período de rápido aumento dos preços, o vendedor é especialmente

vulnerável à acusação de que está tirando proveito dos compradores. Alguns

compradores suspeitam de "pirâmides de preço" em que o vendedor aumenta

seus preços em desproporção ao aumento dos custos. O vendedor

arrisca estragar

a reputação, que construiu levando os compradores a encontrar substitutos para

seu produto, quando acharem que seus preços aumentaram demais. É da responsabilidade do vendedor obter credibilidade para seus aumentos de preço,

mesmo ao ponto de mostrar quanto seus custos aumentaram. De outra forma,

poderá tentar manter baixos seus preços pela redução de seus serviços ou pela

cobrança dos mesmos e pela contínua procura de meios para melhorar a produtividade.

18. Para uma excelente análise, cf. Kent B. Monroe, "The Buyer's Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research*, fevereiro de 1973, p. 70-80.

19. Cf. Alfred R. Oxenfeldt, *Pricing for Marketing Executives* (San Francisco, Wadsworth Publishing Company, 1961), p. 28.

20. Os economistas usam o conceito da elasticidade das expectativas para transmitir

essa possibilidade. A elasticidade das expectativas é a proporção da nova percentagem esperada da mudança de preço à percentagem recente da mudança de preço. Uma elasticidade

positiva significa que os compradores esperam uma redução nos preços (aumento) seguida

de outra redução (aumento).

313

Reações dos concorrentes às mudanças de preços

Uma empresa, ao analisar a possibilidade de uma modificação de preço tem de se preocupar com as reações dos concorrentes assim como dos clientes. As reações dos concorrentes são importantes quando o número de empresas é pequeno, o produto oferecido é homogêneo e os compradores são exigentes e bem-informados.

Como poderá a empresa estimar a provável reação de seus concorrentes? Vamos pressupor, em primeiro lugar, que a empresa se defronta com apenas um grande concorrente. O comportamento provável desse concorrente pode ser abordado de dois pontos de partida completamente diferentes. Um deles é o de pressupor que o concorrente tenha determinado uma política estabelecida para reagir as mudanças de preços. O outro é o de pressupor que o concorrente trata de cada mudança de preço como se fosse um

problema particular e considera, desde o início, seu próprio interesse. Cada pressuposição tem implicações de pesquisa bastante diferentes.

Se o concorrente determinou uma política para reagir às alterações de preços, há pelo menos duas maneiras diferentes de descobrir: através de informações internas ou de análises estatísticas. A informação interna pode ser obtida por diversas maneiras, algumas bastante aceitáveis e outras aparentando aventuras de capa e espada. Um dos métodos mais respeitáveis é o de contratar os serviços de um executivo da empresa concorrente. Desta forma, a empresa adquire uma fonte rica de informações sobre o concorrente e seus processos de pensamento e padrões de reação. Poderá até valer a pena criar uma unidade de ex-funcionários, cujo trabalho seja pensar como o concorrente. A informação sobre o pensamento de um concorrente poderá também provir de outras fontes, tais como os clientes, o meio financeiro, fornecedores, revendedores e a comunidade empresarial de modo geral.

Uma política determinada no sentido de enfrentar as modificações de preço poderá ser observada através de uma análise estatística das reações anteriores da empresa quanto a preços. Podemos empregar o conceito de "variação conjetural de preço" (V) definida como a taxa de variação do preço do concorrente em relação à mudança anterior de preço da empresa. Em símbolos: $V_{A,t} = \frac{P_{B,t} - P_{B,t-1}}{P_{A,t} - P_{A,t-1}}$

$V_{A,t} = \frac{P_{B,t} - P_{B,t-1}}{P_{A,t} - P_{A,t-1}}$
em que:

$V_{A,t}$ a mudança do preço do concorrente B durante o período t, como uma proporção da mudança do preço da empresa A durante o período t.

$P_{B,t} - P_{B,t-1}$ = A mudança do preço do concorrente B durante o período t.

$P_{A,t} - P_{A,t-1}$ = A mudança do preço da empresa A, durante o período t.

21. Cf. William Fellner, *Competition among the Few* (New York, Alfred A. Knopf, 1949) e Richard M. Cyert e James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, CaD. 5 (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963), esp. p. 88-90.

tiva da reacção provável do concorrente. Se $VA_t = 0$, então o concorrente não tem reagido na última vez. Se $VA_t = 1$, então o concorrente reagiu com uma alteração As idêntica. Se $VA_t = 1/2$, então o concorrente apenas igualou metade da mudança de preço da empresa. No entanto, poderia ser enganador basear-se a análise apenas na última reacção de preços. Seria melhor tirar a média das diversas reacções anteriores, simbolizadas por V , dando maior peso às mais recentes, já que estas são reflexos de políticas mais recentes. Uma possível estimativa das reacções um ser $VA_t + 1 \quad 0,5VA_t + 0,3VA_{t-1} + 0,2VA_{t-2}$

de onde três termos passados de variações conjeturais de preços são combinados) a ra numa média ponderada. ,ata O método estatístico faz sentido somente na hipótese de o concorrente ra, ter uma política consistente de reacção a preço. De outro modo, seria melhor de basear-se a análise em uma hipótese bem diferente, a de que o concorrente decide sobre sua reacção de acordo com seus melhores interesses no momento. Se assim de for, deve ser feita uma análise de como o concorrente entende que seja o seu próprio ia- interesse. Sua situação financeira actual deve ser pesquisada, bem como suas vendas ida recentes e sua capacidade, a base de seus apelos aos consumidores e seus objectivos @as gerais. Se as evidências apontarem para um objectivo de participação de mercado, ,.Os então provavelmente o concorrente fará uma alteração igual em seus preços. ^na Se as evidências apontarem para um objectivo de maximização do lucro, então to o concorrente poderá reagir com outra política, como a de aumentar sua propagação ou melhorar a qualidade de seu produto. O trabalho é o de penetrar na mente do concorrente, com o auxílio de fontes de informação internas ou @o

@s' externas.

e O problema é complicado porque cada alteração de preço ocorre sob cir constâncias especiais e o concorrente é capaz de dar diferentes interpretações

,o à mesma. Sua reação à alteração de preços dependerá de como ele interpreta o

@s comportamento da concorrência. Poderá achar que a redução de preços significa: O A empresa está tentando roubar-lhe o mercado.

A empresa não está indo bem e está tentando melhorar as vendas.

A empresa espera que todo o ramo reduza seus preços, no interesse de estimular

" demanda total.

Quando há mais de um concorrente, a empresa deve estimar a reação provável de cada concorrente. Se todos os concorrentes provavelmente se comportarem

de modo semelhante, isto irá representar apenas a análise de um único concorrente. Quando se espera que os concorrentes reajam de forma diferente em decorrência de diferenças críticas de tamanho, participações no mercado, ou políticas,

então são necessárias análises separadas. Se parecer que alguns concorrentes farão

alterações iguais de preços, então haverá fortes razões para se esperar que o resto também faça o mesmo.

O uso da teoria da decisão para as mudanças de preços

O caso seguinte ilustra como uma grande empresa química integrou vários

fatores de incerteza a fim de analisar uma possível alteração de preço:

315

Uma grande empresa de produtos químicos estava vendendo uma substância plástica para usuários industriais durante vários anos e tinha uma participação de 40% no mercado. A administração ficou preocupada sobre a possibilidade de se manter o actual preço de \$ 1 por quilo durante muito tempo. A fonte principal de preocupação, era o rápido aumento de capacidade, por parte de seus três actuais concorrentes e a possível atração de outros, em virtude dos preços actuais. A adrnistracão achou a chave do problema do possível excesso de oferta na expansão de mercado. A área principal de expansão do mercado situava--se num importante

segmento que estava dominado por um produto substituto de plástico, produzida

o por seis empresas. Esse substituto não era tão bom, mas tinha um preço mais baixo,

A administração viu uma possível solução em afastar o produto substituto do segmento recalcitrante, por meio de uma 'redução de preço. Se pudesse penetrar nesse segmento, haveria uma boa possibilidade de que também poderia penetrar em três outros segmentos que haviam resistido ao deslocamento.²²

A primeira tarefa foi a de desenvolver uma estrutura de decisão para o problema em que todos os componentes estivessem correlacionados. Isto significava definir os objectivos, as políticas alternativas e as principais incertezas. Decidiu-se que o objectivo seria maximizar o valor actual dos lucros futuros durante os próximos cinco anos. A administração decidiu considerar quatro alternativas: manter o preço a \$ 1, ou reduzi-lo a 93,85 e 80 centavos respectivamente. O que segue abaixo foi considerado como estando entre as mais importantes incertezas que precisavam ser avaliadas:

Qual penetração no segmento-chave aconteceria sem uma redução de preço?

Como as seis empresas produtoras do plástico substituto iriam reagir a cada possível redução de preço?

Qual penetração no segmento-chave aconteceria para cada possível reação por parte dos fornecedores do plástico substituto?

Qual penetração no segmento-chave aceleraria a penetração nos outros segmentos?

Se o segmento-chave não fosse penetrado, qual seria a probabilidade de que os concorrentes da empresa iniciassem logo uma redução de preço?

Qual seria o impacto de uma redução de preço sobre a decisão dos concorrentes existentes de expandirem suas capacidades e/ou dos concorrentes em potencial entrarem no ramo?

A fase de coleta de dados consistia principalmente em pedir aos funcionários de vendas importantes que colocassem as probabilidades subjetivas nos vários estados possíveis das incertezas mais importantes. Realizaram-se reuniões com o departamento de vendas para explicar como expressar julgamentos na forma de probabilidades. As probabilidades foram preenchidas num grande questionário. Por exemplo, uma questão perguntava sobre a probabilidade de os fabricantes do produto substituto tomarem uma atitude de represália se a empresa reduzisse seu preço para 93 centavos por quilo. Em média, concluiu-se que havia somente uma probabilidade de 5% para uma atitude de nivelamento total, uma probabilidade de 60% de um

nívelamento pela metade e uma probabilidade de 35% de nenhuma represália.

22. Cf. Paul E. Green, "Bayesian Decision Theory in Pricing Strategy", *Journal of Marketing* (janeiro de 1963), p. 5-14.

Também responderam sobre as probabilidades no caso de uma redução para de 85 e 80 centavos. O pessoal de vendas indicou, como se esperava, que a probabilidade de represálias aumentaria com uma crescente redução dos preços.

O próximo passo era estimar os resultados prováveis dos diferentes

cursos de ação. Uma análise do tipo -árvore de decisão-revelou que haveria

de quatrocentos possíveis resultados. Por causa disso, a estimativa de resultados

esperados foi programada em computador. Os resultados de computador

, indicaram que, em todos os casos, uma redução de preço possuía um resultado

seguido esperado mais alto que a manutenção do status quo e, de fato, uma re

dução para 80 centavos apresentava o resultado esperado mais alto. Para se

verificar a compatibilidade desses resultados com as hipóteses originais, os

resultados foram recomputados para a obtenção de hipóteses alternativas

sobre a taxa de crescimento do mercado e o custo de capital adequado.

Descobriu-se que a classificação das estratégias não era afetada pela

mudança das hipóteses.

s

A análise indicou claramente a vantagem de algumas reduções de

pres

ção em contraposição à preferência pelo status quo. O último passo pertence
J

à administração: decidir, na base dessa análise, assim como dos outros fatores que podem ter escapado à análise, de se iniciar ou não a redução do preço e, se for o caso, em quanto.

COMO REAGIR AS ALTERAÇÕES DE PREÇOS

Vamos inverter a questão anterior e perguntar como pode uma empresa que acabou de ser atingida por uma modificação de preço por parte de um concorrente, decidir sobre qual é o melhor curso de ação?

Em algumas situações de mercado, a empresa não tem escolha, a não ser enfrentar a mudança de preço efetuada pelo seu concorrente. Isto é particularmente verdadeiro quando o preço é reduzido num mercado de produto homogêneo. A não ser que a empresa enfrente a redução de preço, a maioria dos consumidores comprará do concorrente de menor preço.

Quando uma empresa num mercado de produto homogêneo aumentar seus preços, as outras empresas poderão ou não enfrentar a situação. Farão o mesmo se o aumento de preço beneficiar o ramo como um todo. Mas se uma empresa não encarar o fato dessa maneira e pensar que ela ou o ramo ganhariam mais mantendo-se firmes no preço, sua não-concordância poderá acarretar uma desistência de qualquer aumento de preço por parte do líder no aumento, e dos outros que o estiverem seguindo.

Em mercados de produtos heterogêneos, uma empresa tem maior amplitude quanto à reação sobre um aumento de preço por parte de um concorrente. O fato essencial é que os compradores escolhem o vendedor na base de uma multiplicidade de considerações: serviço, qualidade, confiança e outros fatores. Esses fatores eliminam a sensibilidade de muitos compradores quanto a diferenças mínimas de preço. A empresa que reage tem uma série de opções: não fazer nada e

perder poucos ou muitos clientes, dependem 317

do do nível de lealdade deles, enfrentar parcial ou totalmente a mudança de preço; contar com modificações de outros elementos em seu composto de marketing.

A análise da empresa deve estimar os resultados esperados de possíveis reações alternativas. Deve considerar as seguintes questões:

Por que o concorrente modificou seu preço? Será para obter vantagem no mercado, para enfrentar condições alternativas de custo, ou para acarretar uma mudança de preço calculada no setor como um todo, a fim de tirar proveito da demanda total?

Estará o concorrente pretendendo mudar o preço temporária ou permanentemente?

O que acontecerá com a participação da empresa no mercado (e lucros) se ignorar a mudança de preço? Irão as outras empresas ignorar também a mudança?

Qual será a reação provável do concorrente (e outras empresas) em cada possível reação?

Considere a situação de uma empresa que domina o mercado, cujo concorrente mais importante acabou de reduzir seu preço, num esforço de conseguir ganhar maior participação no mercado. A empresa dominante tem duas opções amplas:

1. Manutenção da participação no mercado. A empresa poderá escolher a redução de seu preço em relação ao preço do concorrente, a fim de evitar

a perda da participação no mercado. Poderá escolher esse curso de ação,

porque- a) seus custos caem com o volume; b) acredita que o mercado é

muito sensível a preço e que perderá uma substancial participação no

mercado; e c) acredita que seja difícil recuperar sua participação no mercado, se vier a perdê-la. 2. Manutenção da margem. A empresa poderá escolher a manutenção de seu

preço e, portanto, seu lucro marginal. Poderá acreditar que- a) perderá

muito lucro se reduzisse seu preço em todas as unidades que vende; b)

não perderia muito de sua participação no mercado; e c) seria fácil recuperar ou manter a participação no mercado em investimentos para

aumentar a reputação de sua marca.

Entre esses extremos, a empresa poderia também considerar uma

redução parcial de preço para limitar sua perda de participação no mercado.

O curso de ação adequado depende da estimativa da elasticidade-preço da demanda, do comportamento dos custos com o volume e das capacidades de suprimento do concorrente. Por exemplo, a manutenção da margem faria sentido onde houvesse uma baixa elasticidade-preço (a empresa possui alta reputação e tem clientes leais), os custos não são tão sensíveis a pequenas perdas de volume e o concorrente é pequeno e não pode financiar grandes expansões em capacidade.

Uma análise extensiva das alternativas da empresa nem sempre é viável ao tempo da mudança de preço. O concorrente que iniciou a mudança de preço poderá ter gasto tempo considerável na preparação de sua decisão, mas a empresa que deve reagir poderá ter apenas algumas horas ou dias antes que uma posição decisiva deva ser tomada. A análise e a informação estão necessariamente abaixo do padrão geralmente exigido para determinar uma decisão tão importante quanto início

f

Manter nosso preço ao nível
O concorrente reduziu. Não actual, continuando a observar seu preço? o preço do concorrente

Sim A

A redução dos preços Z terá um efeito Não significativo sobre nossas vendas?

Sim

Há possibilidade de a Não
redução de preços ser permanente?

rs i

Reduzir o preço ao novo Existem alternativas A redução de preços Não

i Não preço do concorrente ou viáveis para prejudicará a imagem ao nosso ponto de reduzir nossos preços? de nossa marca? equilíbrio, contanto que seja o mais alto

Sim
e quanto foi redução?

Não Não

Entre 0,5 e 2 tre 2,1 e 4% ---o Entre 4,1 e 6% Em mais de 6%

sim i m Sim Sim

Aumenta as Este produto é

Utilizar temporariamente Oferecer um prêmio despesas com
suficientemente importante,
reduções de centavos q u e se paga com 0,, propaganda,
em termos de lucratividade
aumento das vendas a fim de e volume de vendas, para
nas vendas para dil 'r o a fim de roubar um conseguir
U' efeito da redução de justificar uma reformulação preço do
concorrente pouco do prestígio do maior da embalagem
concorrente exposição e/ou propaganda?

ra o produto

Sim Não

Floram eficazes as reações não baseadas em preços? Projeta uma
nova
embalagem Considerar
Não Sim e/ou o abandono 1 1 campanha do produto
Pense em novas de
alternat ivas início propaganda

FONTE: Retirado, com permissão, de um estudo não publicado de
Raymond J. Trapp (Northwestern University, 1964).

Figura12.2. Programadedecisdoparaenj'rentarumareduç,jodepreço
do concorrente.

to uma reação de preço. Uma das maneiras de se colocar tais decisões sobre alícer ces mais seguros é a de antecipar sua possível ocorrência e a de preparar um programa avançado para guiar as reações dos gerentes. Um exemplo de tal programa para enfrentar uma possível reclusão de preço é mostrado na Figura 12.2. Os programas de reações para enfrentar mudanças de preço provavelmente encontrarão sua maior aplicação nas indústrias em que as mudanças de preço ocorrem com alguma frequência e onde é importante uma rápida reação. Poderíamos citar, como

2 3 exemplos, os refinatórios, as serrarias e as refinarias.

DETERMINAÇÃO DE PREÇO DE LINHA DE PRODUTO

A lógica de se determinar ou modificar o preço de um produto individual mente considerado tem de ser modificada quando o produto faz parte de uma linha de produtos. Nesse caso, a verdadeira procura é por um conjunto de preços mútuos que maximizem os lucros da linha. Essa procura torna-se difícil, porque vários produtos da empresa estão inter-relacionados pela demanda e/ou custo e estão sujeitos a diferentes graus de concorrência.

Demanda inter-relacionada

Dois produtos estão inter-relacionados pela demanda quando o preço (ou outro elemento do composto de marketing) de um afeta a demanda pelo outro.

Os economistas usam o conceito de elasticidade cruzada da demanda para

2 4

expressarem a interação. Uma elasticidade cruzada positiva significa que dois produtos são substitutos; uma elasticidade cruzada negativa significa que dois produtos são complementares e uma elasticidade zero significa que não existe relação entre os produtos. Se um fabricante de aparelhos de televisão baixasse o preço de seus aparelhos a cores, isso reduziria a demanda para seus aparelhos de televisão preto e branco (substitutos), aumentaria a demanda para os componentes de seus aparelhos de televisão a cores (complementos) e provavelmente não afetaria a demanda pelos seus rádios de bolso. Antes de se mudar o preço de qualquer artigo individual em sua linha, o vendedor deve considerar as diversas elasticidades cruzadas, a fim de determinar o impacto global de sua atitude.

Custo inter-relacionado

Dois produtos estão inter-relacionados em custo quando uma modificação na produção de um deles afeta o custo do outro.

Subprodutos e produtos associados aos mesmos estão relacionados nesse sentido. Se a produção de presunto for reduzida, a produção de carne de porco também será. Como resultado, o custo unitário da carne de porco que está sendo produzida subirá porque os custos indiretos estão diluídos em um menor número de unidades. De forma mais geral,

23. Cf. William M. Morgenroth, "A Method for Understanding Price Determinants", *Journal of Marketing Research* (agosto de 1964), p. 17-26.

24- Tecnicamente, a elasticidade cruzada da demanda (E_c) é o percentual de mudança na quantidade vendida do produto B, associado com o percentual de mudança no preço do produto A.

Quaisquer dos produtos, usando as mesmas instalações de produção estão inter-relacionados quanto aos custos, mesmo se não forem produtos de consumo em conjunto. Isto é assim porque a prática de contabilidade exige uma total alocação de custos. O significado de tudo isso é que se a empresa aumentar o preço de A, o que, por exemplo, pode causar uma queda em suas vendas, o custo dos outros produtos (supondo que não sejam bens complementares) será mais elevado. Assim, a administração deve examinar as interações de custo, antes de modificar o preço de um único produto na linha.

Efeito da concorrência

Vários produtos em uma linha estão expostos a graus diferentes de concorrência. O vendedor poderá ter uma pequena amplitude na determinação do preço dos produtos em sua linha, em que existem concorrentes fortes ou em potencial e ele terá maiores possibilidades de oscilar seus preços em outros casos. Portanto, a estrutura de preços para os produtos na linha não deve ser apenas proporcional aos custos, qualquer que seja a forma em que forem medidos, pois isso deixaria de lado as oportunidades de lucro que estão associadas aos diferentes graus de concorrência.

Princípios alternativos para a fixação de preços para a linha de produtos

Na prática, os custos têm fornecido o ponto de partida comum para se determinar os preços dos produtos inter-relacionados na linha. Mesmo aqui, parece haver consideráveis discordâncias sobre que custos devem ser utilizados. As três bases de custo mais populares são: custos totais, custos incrementais e custos de conversão. As estruturas de preço que resultam da utilização dessas bases de custo respectivas estão ilustradas no Quadro

12.2, em termos de um hipotético fabricante de sabão.

O fabricante de sabão produz dois tipos diferentes de sabonete. O segundo sabonete exige um maior custo de mão-de-obra, mas menor custo de matéria-prima por unidade do que o primeiro. O segundo sabonete também usa mais recursos de produção e custos indiretos do que o primeiro. Os custos específicos por unidade aparecem no Quadro 12.2(A).

O primeiro princípio de fixação de preços determina que seja fixados proporcionalmente a seus custos integrais. Considerando que os dois tipos de sabão têm os mesmos custos integrais, receberão o mesmo preço (42 centavos neste caso, por causa de uma remarcação de 20 por cento). A principal crítica contra a utilização do custo integral é a de que a distribuição de todas as despesas inevitavelmente envolve certa arbitrariedade. Consequentemente, os preços resultantes assumem um caráter parcialmente arbitrário. Como resultado, a empresa pode não observar as oportunidades de lucro que existiram se os preços dos dois tipos de sabão não estivessem tão estreitamente ligados à recuperação de um fardo arbitrário de despesas.

J

321

Quadro 12.2. Ilustração de princípios alternativos de fixação de preços de linha de produto.

(A) Estrutura de custo da linha de produto Sabonete 1
Sabonete 2

1. Custo da mão-de-obra	0,10	0,15
2. Custo de material	0,20	0,10
3. Custos indiretos	0,05	0,10

Custo total (1 + 2 + 3)	0,35	0,35
Custo incremental (1 + 2)	0,30	0,25
Custo de conversão (0 + 3)	0,15	0,25

(B) Preços alternativos da linha do produto

Margem	Sabonete 1	Sabonete 2
1. Preço pelo custo total	20% 0,42	0,42
2. Preço pelo custo incremental	40% 0,42	0,35
3. Preço pelo custo de conversão	180% 0,42	0,70

O segundo princípio exige que os preços sejam proporcionais aos custos incrementais. A teoria subjacente é que a empresa deve cobrar os clientes proporcionalmente aos custos extras que terá de suportar no fornecimento de unidades adicionais dos dois sabonetes. No exemplo, fornecer uma unidade adicional do sabonete 2, impõe um custo adicional menor que fornecer uma outra unidade de sabonete 1. O efeito líquido da fixação de preço de acordo com os custos incrementais é o de aumentar as vendas do sabonete que absorve mais custos indiretos da empresa. 25

O terceiro princípio exige a fixação de preços proporcionais aos custos de conversão. Custos de conversão são definidos como a mão-de-obra e os custos indiretos da empresa exigidos para converter os materiais em produtos acabados. Assim, os custos de conversão representam o "valor adicionado" pela empresa no processo de produção; pode ser encontrado pela subtração dos custos de material adquirido dos custos totais alocados. O argumento que foi apresentado para se utilizar os custos de conversão é que os lucros da empresa devem ser baseados no valor de suas próprias operações adicionais em cada sabonete. O efeito líquido da fixação de preço numa base de custo de conversão é o de aumentar as vendas do sabonete que apresenta um custo material mais elevado. Esse princípio de determinação de preço economiza a utilização de recursos escassos da empresa, tais como mão-de-obra e máquinas. Fora disso não há uma justificativa

25- O princípio de se dar uma margem aos custos incrementais é analisado e defendido para os preços no varejo, em Malcolm P. McNair e Eleanor G. May, "Pricing for Profit

A Revolutionary Approach to Retail Accounting", Harvard Business Review (maio-junho 1957), P. 105-22.

e,

va econômica específica para se escolher certos elementos de custo, a fim de suportarem a margem de lucro fixa em lugar de outros; além disso, essa base envolve novamente uma distribuição arbitrária dos custos indiretos.

Como dissemos, os custos representam um ponto de partida para se desenvolver a estrutura da estrutura de preços, porém, dificilmente representam um critério suficiente. Os custos incrementais fornecem o limite mínimo para a fixação de preço de cada produto (exceto em circunstâncias especiais, tais como as de ---produtos de combate"). Mas uma margem fixa Uniforme sobre os custos incremento is ou qualquer outro é ilusória, no sentido de que ignora as diferentes intensidades da demanda, as elasticidades cruzadas, as condições de concorrência e as características de ciclo de vida de cada produto. A teoria dos preços ainda não progrediu o suficiente para que os custos, a demanda e os fatores de concorrência possam ser combinados de sorte a produzir um conjunto de preços que reflita mais realisticamente o comportamento do mercado.

OUTROS PROBLEMAS

Outros problemas na determinação de preços, não tratados aqui, são de preocupação especial em certas situações. Os varejistas de tecidos regularmente remarcam os preços das mercadorias de moda à medida que a estação progride e, neste caso, o momento e a intensidade das remarcações tornam-se uma questão

2 6
de interesse substancial.

Outros varejistas estão interessados em vendas ou preços promocionais.

As empresas alimentícias regularmente fazem ofertas, especiais (redução de centavos nos preços de determinadas marcas) e estão preocupadas com a ocasião oportuna para estas promoções em função da sazonalidade das vendas e do seu volume.

A psicologia da fixação de preços é de grande interesse para os outros vendedores, que se preocupam em saber se as vendas são realmente estimuladas pelos preços quebrados, tais como \$ 9,95 em vez de \$ 10,00. 28 Alguns fabricantes estão preocupados em como determinar o preço para diferentes distribuidores

e clientes e, especificamente, se a política de manutenção do preço de revenda faz sentido. Outros fabricantes estão preocupados com a eficácia de métodos de fixação de preços especiais, tais como preços em degrau ou progressivos, preços para pagamentos à vista e para serviços em separado.

A determinação de preço é uma grande preocupação em situações industriais específicas, tais como quando existe uma superprodução, quando as formas de distribuição estão mudando rapidamente, quando a concorrência é intensa, quando

26. O modelo de remarcação de preços é descrito em Cyert e March, op. cit., p. 140-46.

Cf. também Sterling D. Sessions, "Sales/Stock Ratios: Key to Markdown Timing", em New Research in Marketing, org., Lee E. Preston (Berkeley, University of California Institute of Business and Economic Research, 1965), p. 57-69. 27. Cf. Ronald E. Frank e William F. Massey, "Short Term Price and Dealing Effects

in Selected Market Segments", Journal of Marketing Research (maio de 1965), p. 171-85. 28. Dean relata que existe alguma evidência de que os preços quebrados não estimulam mais vendas. Cf. Dean, op. cit., p. 490-91. Para uma interpretação da curva da demanda

sobre preços quebrados (e outras políticas de determinação de preços), cf. Edward H. Hawkins, "Price Policies and Theory", Journal of Marketing (janeiro de 1954), p. 233-40 323

do os custos sobem com muita rapidez e quando os trabalhos têm de ser conseguidos através de concorrência pública. Nessas e em outras situações, as decisões de preço exigem habilidade e experiência e as empresas envolvidas ganhariam em desenvolver especialistas na determinação de preços, dentro da própria empresa." Ao mesmo tempo, os preços devem ser estabelecidos como parte de uma estratégia global de marketing, cobrindo canais de distribuição, propaganda, venda pessoal e outras variáveis de marketing e os executivos que determinam os preços devem tomar suas decisões nesse contexto amplo.

SUMARIO

Apesar do papel cada vez mais importante dos fatores que não os de preço no processo moderno de marketing, o preço permanece como um elemento importante e um grande desafio em certas

situações.

Ao fixar um preço, uma empresa poderá obter orientação a partir do modelo teórico de fixação de preços dos economistas. O modelo sugere como a empresa pode calcular o preço a curto prazo de maximização do lucro, quando as estimativas da demanda e do custo estão disponíveis. No entanto, o modelo deixa de fora diversos fatores que têm de ser considerados em situações reais de fixação de preço, tais como a presença de outros objectivos e de outras áreas interessadas, interações dos compostos de marketing e as incertezas inerentes às estimativas da demanda e do custo. Na prática, as empresas tendem a orientar sua fixação de preços para os custos (como na fixação por margem fixa (markup) ou por metas), ou a demanda (como na discriminação de preço) ou na concorrência (como no preço-padrão e nas concorrências públicas).

Quando uma empresa pensa em alterar seus preços, deve considerar cuidadosamente as reações dos consumidores e dos concorrentes. A reação provável dos consumidores está resumida no conceito de elasticidade-preço da demanda. Há diversas maneiras de se estimar a elasticidade-preço e alguns problemas de sua interpretação, mas é um dado importante na determinação de quanto seria ganho com a alteração do preço. As reações dos concorrentes também devem ser levadas em consideração e elas dependem muito da natureza da estrutura do mercado e do grau de homogeneidade do produto. As reações dos concorrentes podem ser estudadas na pressuposição de que elas fluem de uma política de reação conjunta ou de uma avaliação nova do desafio cada vez que ele ocorre. A empresa iniciando a alteração de preço deve levar também em consideração as reações prováveis dos fornecedores, dos intermediários e do governo.

A empresa que vê uma alteração de preço deve procurar entender a intenção do concorrente e a provável duração da mudança. Se almejar uma reação rápida, a empresa deve planejar antecipadamente suas reações para diferentes possíveis desenvolvimentos de preço.

A determinação de preço é complicada quando se compreende que vários produtos de uma linha tipicamente possuem importantes inter-relacionamentos de demanda e de custo. Então o objectivo é o de desenvolver um conjunto de preços mútuos que maximize os lucros na linha toda. A maioria das empresas faz tentativas de preços para produtos que integram uma linha, usando margens correlacionadas com os custos totais, custos incrementais ou custos de conversão e depois modifica os mesmos

de acordo com os fatores de demanda e concorrência.

29. Oxenfeldt discutiu os principais fatores determinantes do tamanho e do tipo do departamento de preços necessários para executar a função de fixação de preços. Cf. Oxenfeldt, 324 op. cit., P. 19.

se

QUESTOES E PROBLEMAS

@es

1. Será que um objectivo de fixação de preço de "recuperação imediata de caixa" significa que
2 9

a empresa deve determinar um preço alto em vez de um preço baixo para seu novo produto?
?s_

2, Declarou-se que uma empresa pode fixar um preço baixo para um produto, a fim de desencorajar os concorrentes de entrarem no mercado. Existem situações (fora as razões de antitruste) em que uma empresa pode deliberadamente querer atrair os concorrentes para um mercado novo e determinar, por esse motivo, um preço mais alto?

3. Quatro métodos diferentes de se estimar a elasticidade-preço da demanda para a colocação de extensões telefônicas foram descritos no texto. Quais são as limitações de cada método?

4. A Xerox desenvolveu uma máquina copiadora para escritório chamada de 914. A máquina

@0

le era mais cara que as máquinas concorrentes, mas oferecia ao usuário uma cópia superior e custos variáveis inferiores: 1 centavo por cópia em contraposição a 4 até 9 centavos para os processos dos concorrentes. A máquina custa em torno de \$ 2.500 para ser produzida e a administração estava considerando fixar seu preço em \$ 3.500 ou \$ 4.500. Como

e poderia estimar as vendas unitárias nos dois níveis de preço alternativos?

0

5. Bell and Howell foi a primeira empresa a desenvolver uma máquina fotográfica com olho eletrônico combinando uma máquina fotográfica regular de \$ 70 com um mecanismo de olho eletrônico de \$ 10. Que preço você acha que se poderia cobrar pela nova máquina fotográfica?

chuva, uma possuindo uma

6. Um grupo de pessoas deveria escolher entre duas capas de etiqueta de marca de renome e um preço mais elevado, a outra tendo uma etiqueta de loja e um preço mais reduzido. As duas capas de chuva eram idênticas, mas os clientes não sabiam disso. Se os clientes tivessem pleno conhecimento do fato: a) que percentual escolheria a capa de chuva de preço mais elevado; e b) que percentual você acha que realmente escolheu a capa de chuva de preço mais elevado?

7. Uma redução de preço, em princípio, equivale a um aumento no esforço de marketing. Como poderia ser estabelecido em termos monetários uma relação entre a redução de preços e o aumento no esforço de marketing?

8. O fabricante-líder de um condimento alimentício, recentemente, observou uma redução de sua participação no mercado de 100% para 85%. Sua participação declinante deve-se a sua insistência em manter um preço alto, em face dos novos concorrentes que introduziram o mesmo produto, mas por um preço substancialmente menor. A empresa lutou contra seus novos concorrentes aumentando suas despesas de propaganda e promoções junto a revendedores. Isso representa tanto quanto uma redução em seus preços?

9. Reformule a seguinte descrição de um procedimento de fixação de preço numa forma

a) matemática; ou b) um diagrama de decisões.

Admitindo que o meu concorrente está operando a um nível igual ou superior ao seu

ponto de equilíbrio, com um preço igual ao meu, então: se eu reduzir meu preço, o concorrente fará o mesmo para igualar seu preço ao meu, desde que a redução de preço seja permanente e o concorrente possa operar com um ponto de equilíbrio

com novo preço. Se eu não
reduzir o preço, o concorrente também não reduzirá o seu. Se eu
reduzir o preço e esta
decisão não for de caráter permanente, meu concorrente
analisará seu preço e volume, mas
não tomará nenhuma decisão no momento. Se eu diminuir o preço,
e o novo preço for per manente e o concorrente não puder
atingir um ponto de equilíbrio ao novo preço, provavel mente
reduzirá seu preço até atingir um ponto de equilíbrio.

w
í

325

Decisões de Canal

O intermediário ndõ é um elo empregado numa cadeia feita por um
fa brikante, mas um mercado independente, o foco de um grande
grupo
de clientes para os quais ele compra... À medida que ele cresce
e reúne
um número de seguidores, poderá descobrir que seu prestzkio no
mer cado é maior do que o do fornecedor, cucos bens ele vende.
Philip McVey

Na economia de hoje, muitos produtores não vendem seus bens
direta-. mente aos usuarios finais. Entre eles e os compradores
finais coloca-se um sem-nú-, mero de intermediários, executando
uma variedade de funções e possuindo um, variedade de nomes.
Alguns intermediários, tais como atacadistas e varejistas,
compram, adquirem a propriedade e revendem a mercadoria; são
chamados de comerciantes. Outros, tais como corretores,
representantes dos fabricantes e agen. tes de vendas, procuram
os clientes e poderio negociar por conta do produtor, mas não
adquirem a propriedade dos bens; são chamados de agentes.

Dois aspectos de decisões de canal os colocam entre as decisões mais críticas de marketing da administração. O primeiro é que os canais escolhidos para o, produtos da empresa afetam intimamente todas as outras decisões de marketing. As decisões de preço dependem de a empresa preferir alguns revendedores autorizados com altas margens ou distribuição em massa; as decisões de propaganda da empresa são influenciadas pelo grau de cooperação dos membros dos canais as decisões de força de venda dependem de se ela pretende vender diretamente aos varejistas ou utilizar representantes. Isto não significa que as decisões de canal devam ser sempre tomadas antes de outras decisões, mas que exercem uma poderosa influência no restante do composto.

A segunda razão para a grande significância das decisões de canal é que envolvem a empresa em compromissos relativamente de longo prazo com outras empresas. Quando um fabricante de automóveis assina contratos com revendedores autorizados, não poderá facilmente substituí-los por pontos de vendas prioritários da empresa, se as condições se modificarem. Quando um laboratório farmacêutico depende intensamente das farmácias para a distribuição da maioria de seus produtos, deve ouvir quando reclamarem que suas mercadorias estão sendo também vendidas pelas redes de lojas. Há uma forte tendência para o status quo quanto aos arranjos de canal. Portanto, a administração deve escolher seus canais com um olho no futuro, assim como o outro na situação actual.

NATUREZA E TIPOS DE CANAIS DE MARKETING E INTERMEDIÁRIOS

Todo produtor procura reunir o grupo de intermediários que melhor satisfaça os objectivos da empresa. Esse grupo de intermediários é chamado de canal de marketing (também canal de comércio ou de distribuição). De acordo com Breyer "um canal de comercialização existe tão logo os termos das licenças ou acordos para a cobertura do hiato entre o produtor e o consumidor estejam concluídos, entre empresas presumivelmente possuidoras das capacidades de marketing necessárias". O relacionamento entre os interesses dos participantes

é simbiótico, no sentido de que normalmente são diferentes, mas trabalham em conjunto visando ao bem-comum. A cooperação é o tema dominante entre os membros do canal de marketing, mas às vezes o conflito não é menos pronunciado.

Número de estágios de canal

Os canais de marketing podem ser caracterizados de acordo com o número de estágios entre o produtor e o comprador final. Cada empresa, começando com o produtor, que adquire a propriedade da mercadoria ou responsabilidade de venda, constitui um estágio. O número de estágios no canal definem a sua extensão. A Figura 13.1 ilustra vários canais de marketing de diferentes extensões.

O canal de marketing de menor extensão consiste em dois estágios, um produtor vendendo diretamente para um consumidor. Muitos exemplos de marketing direto podem ser encontrados. Um fabricante de cosméticos, emprega vendedoras para vender às donas de casa num sistema de porta a porta; um fabricante de maquinaria pesada procura negócios diretamente com as firmas usuárias; e um sitiante convida o público a colher suas próprias maçãs a um preço fixo por caixa.

Um canal de três estágios contém um intermediário. Nos mercados de bens de consumo esse intermediário é tipicamente um varejista; em mercados de bens industriais geralmente é um agente ou um corretor.

Um canal de quatro níveis contém dois intermediários. Nos mercados de bens de consumo são, tipicamente, um atacadista e um varejista; em mercados de bens industriais podem ser um agente e um atacadista.

Um canal de cinco níveis contém três intermediários. Um exemplo é encontrado na indústria frigorífica, em que um íolber geralmente intervém entre os

1 . Ralph F. Breyer, 'Some Observations on 'Structural' Formation and the Growth of Marketing Channels', 'em Theory in Marketing, org. Reavis Cox, Wroe Alderson e Stanley J. Shapiro (Homewood, Richard D. Irwin, 1964), p. 165. 327

Dois níveis

Três níveis

Varejista
Quatro níveis

J
Atacadista Varejista
Cinco níveis

Atacadista Distribuidor Varejista

Figura 13. 1. Exemplos de diferentes níveis de canal.

atacadistas e os varejistas. O jo/ber compra dos atacadistas e vende para os pequ(nos varejistas, que geralmente nSo são servidos pelos grandes atacadistas.

Canais de marketing com, maior número de estágios também podem encontrados, mas com menor frequência. Do ponto de vista do produtor, o pr blema de controle aumenta com o número de estágios, mesmo que ele, típica mente, negocie apenas com o estágio mais próximo.

Tipos de fluxos de canal

As várias instituições que compõem um canal de marketing são ligadas p diversos e distintos tipos de fluxos. Os mais importantes são os fluxos f(sicc os f luxos de propriedade, os f luxos de pagamento, os f luxos de inf ormações e fluxos de promoção. São ilustrados na Figura 13.2, para o marketing de em, lhadeiras.

O fluxo físico descreve o movimento real dos produtos físicos desde a rr téria-prima até os clientes finais. No caso do fabricante de empilhadeira, t como a Allis-Chalmers ou Clark Equipment, as matérias-primas, ou subcorrir nentes, as peças e os motores fluem dos fornecedores para os

armazéns da e

presa. Então, são transportadas para as fábricas dos fabricantes, que os transformam em empilhadeiras. As empilhadeiras acabadas são armazenadas e, posteriormente, embarcadas para os revendedores, em atendimento a seus pedidos.

Os revendedores, por seu turno, vendem e despacham os mesmos para os clientes. Os grandes pedidos podem ser supridos diretamente dos armazéns da empresa ou mesmo da própria fábrica. Em cada estágio de movimentação um ou mais modos de despacho podem ser utilizados, inclusive estrada de ferro, caminhões, e via aérea.

Os fluxos de propriedade descrevem a transferência real do título de propriedade de uma instituição para outra. No caso das empilhadeiras, a propriedade das matérias-primas e dos componentes passa dos fornecedores para o fabricante. A propriedade das empilhadeiras acabadas passa do fabricante para o cliente, o revendedor apenas mantém as mesmas em consignação. De outro

modo, se ele comprar e possuir as empilhadeiras, a propriedade passa em primeiro lugar, para o revendedor.

1. Fluxo físico

Fornecedor em
Revendedores

2. Fluxo de propriedade

3. Fluxo de pagamento

Fornecedor
Revendedor

4. Fluxo de informação

Fornecedor
Revendedor
Fornecedor

5. Fluxo de propaganda

Figura 13.2. Cinco diferentes fluxos no canal de marketing para empilhadeiras.

329

O fluxo de pagamento mostra o cliente pagando a conta para o revendedor, o revendedor remetendo o pagamento para o fabricante (menos a sua comissão) e o fabricante efetuando pagamentos a diversos fornecedores. Se os armazéns não pertenceram ao fabricante, então algum pagamento também irá para seus donos.

O fluxo de informação descreve como a informação é trocada entre os diversos canais. Uma troca de informações nos dois sentidos ocorre entre cada estágio sucessivo no canal e existem vários fluxos de informações entre empresas não envolvidas.

Finalmente, o fluxo de promoção descreve os fluxos diretos de influência (publicidade, venda, pessoal, promoções de vendas e propaganda) de uma parte para outras no sistema. Os fornecedores promovem seu nome e produtos junto ao fabricante. Podem também promover seu nome e produtos junto aos consumidores finais, na esperança de influenciar o fabricante a preferir produtos contendo suas peças e materiais. Um fluxo de promoção é também dirigido pelo fabricante para os vendedores (promoção ao comércio) consumidores finais (promoção ao usuário final).

Se todos esses fluxos fossem superpostos em um diagrama, eles enfatizam a tremenda complexidade, dos canais de marketing, mesmo os mais simples. Essa complexidade vai ainda além, tão logo se começa a distinguir entre os diferentes fornecedores e diferentes consumidores finais.

Por que são usados intermediários?

Por que o produtor geralmente está disposto a delegar algum do trabalho de venda para os intermediários? Essa delegação geralmente significa o relaxamento de algum controle sobre como e para quem os produtos são vendidos. O produtor parece estar colocando o destino da empresa nas mãos de intermediários.

Já que os produtores são, em princípio, livres para venderem

diretamente aos consumidores finais, deve haver certas vantagens ou necessidades para se usar intermediários. Alguns dos fatores mais importantes são explicados a seguir.

Muitos produtores não possuem os recursos financeiros para partirem para um programa de marketing direto. Por exemplo, os novos automóveis da General Motors são levados a mercados por mais de 18.000 revendedores; mesmo sendo a maior empresa produtora do mundo, a General Motors ficaria apertada em conseguir levantar o capital necessário para comprar seus revendedores.

O marketing direto exigiria que muitos produtores se tornassem intermediários para os produtos complementares de outros produtores, a fim de conseguir uma eficácia na distribuição em massa. Por exemplo, a Wm. Wrigley Jr. Company não acharia prático estabelecer pequenas lojas varejistas para vender gomas de mascar por todo o país, ou de porta em porta ou pelo reembolso postal. Teria de associar a goma de mascar com a venda de muitos outros pequenos produtos e acabaria tendo de desenvolver um negócio de lojas de produtos alimentícios ou mercearia. É muito mais fácil para a Wrigley trabalhar através da extensa rede de empresas distribuidoras já existente.

Aqueles produtores que têm o capital exigido para desenvolverem seus próprios canais geralmente podem conseguir um maior retorno aumentando seus investimentos em outros setores. Se uma empresa está obtendo uma taxa de retorno de 20% em suas operações de produção e prevê apenas uma taxa de retorno de 5% no investimento em marketing direto, não faria sentido pôr dinheiro para integrar verticalmente seus canais.

O uso de intermediários geralmente se explica pela sua eficácia superior no desempenho das tarefas e funções básicas de marketing. Os intermediários, através de suas experiências, suas especializações, seus contatos e sua escala, oferecem ao produtor mais do que ele pode normalmente conseguir por conta própria.

A Figura 13.3, mostra apenas uma fonte das economias obtida pelo uso dos intermediários. A parte (a) apresenta três produtores usando o marketing direto para alcançar, cada um, três clientes. Esse sistema exige nove contatos diferentes. A parte (b) mostra os três produtores trabalhando através de um intermediário, que por sua vez contata os três clientes. Esse sistema exige apenas seis

contatos. Desta maneira, o uso de intermediários reduz o montante de trabalho que precisa ser feito.

Do ponto de vista do sistema econômico, o papel básico dos canais de marketing é o de transformar os suprimentos heterogêneos, encontrados na natureza em sortimentos significativos de bens desejados pelo homem:

Os materiais que são úteis ao homem ocorrem na natureza em misturas heterogêneas que poderiam ser chamadas de conglomerados, já que essas misturas têm apenas relacionamentos ocasionais para as necessidades e atividades humanas. A

p 4

p c

p

(a) Número de contatos (b) Número de contatos

$$P \times C = 3 \times 3 = 9 \quad P + C = 3 + 3 = 6$$

P Produtor C Cliente 1 = Intermediário]

Figura 13.3. Como fim intermediário efetua uma economia de esforço.

@J

coleção de bens na posse de um lar ou de um indivíduo também constitui um sortimento heterogêneo, mas poderá ser chamada de sortimento, já que está relacionada a padrões antecipados de comportamento futuro. O processo econômico total pode ser descrito como uma série de transformações de uma heterogeneidade sem significado para uma significação.²

As funções principais dos intermediários de vendas são as de reunir as linhas de muitos produtores em um sortimento de interesse potencial para os compradores e ajustá-los de maneira a satisfazer a escala de necessidades do cliente. Alderson resumiu esse papel declarando que "o objectivo do marketing ³ é equilibrar os segmentos de oferta e procura---".

Equilibrar os segmentos de oferta e demanda exige a realização de um número de funções específicas de marketing. McGarry identificou as seguintes funções: 1. Contactual, a procura de compradores e vendedores. 2. Merchandising, a adaptação dos bens às exigências do mercado. 3. De preço, a seleção de um preço suficientemente alto para tornar a produção

possível e suficientemente baixo para induzir os usuários a aceitarem os bens. 4. Propaganda, o condicionamento dos compradores ou dos vendedores a uma

atitude favorável quanto ao produto ou a seu patrocinador. 5. Distribuição física, o transporte e a armazenagem dos bens.

6. Término, a consumação do processo de marketing. 4

Não é uma questão de saber se essas funções devam ser executadas, a fim de preencher o hiato entre o produtor e o cliente, muito embora isso precise ser realizado, porém, a de quem deverá executá-las. Todas as funções têm duas coisas em comum: utilizam recursos escassos e geralmente conseguem ser mais bem executadas através da especialização. A medida que o produtor as realiza, seus custos sobem e seus preços têm de ser mais elevados. Quando algumas dessas tarefas são delegadas a intermediários, os custos e os preços dos produtores são mais baixos, mas o intermediário precisa acrescentar uma taxa para cobrir a utilização de recursos escassos. O problema de quem deve executar as várias tarefas de canais é praticamente de eficiência e eficácia relativas. A medida que os intermediários que se especializam conseguem economias, devido a suas escalas de operações e seus conhecimentos, o produtor poderá ganhar pela

trans ferência de algumas das funções de canal para eles.⁵

2. Wroe Alderson, `The Analytical Framework for Marketing`, Proceedings - Conference of Marketing Teachers from Far Western States (Berkeley, University of California Press, 1958).

3. Wroe Alderson, Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory (Homewood, Richard D. Irwin, 1975), p. 199.

4. Edmund D., McGarri, "Some Functions of Marketing Reconsidered", em Theory in Marketing, org. Reavis and Wroe Alderson (Homewood, Richard D. Irwin, 1950), p. 269-73. S. Muitos críticos sociais do sistema de distribuição não percebem esse ponto. Na

observação de que uma boa parte do preço final de muitos produtos vai para os intermediários, concluem que o intermediário é uma entidade exploradora no processo de conduzir os bens do produtor para o consumidor. Esquecem o fato de que o trabalho económico realizado pelos intermediários, fazer contato, estocar os bens, despachar os bens e assim por diante, tem de ser realizado em algum ponto do canal. O preço do produtor é artificialmente baixo porque ele não realiza esse trabalho. Uma das razões que ele não quer fazer esse trabalho é que os intermediários, através da especialização, podem realizá-lo por menor custo. Assim, os intermediários geralmente reduzem o custo final dos bens. As cobranças dos intermediários estão perto de seus custos, principalmente se houver uma forte concorrência entre eles. Quando certos intermediários começam realmente a custar muito caro, geralmente se desenvolvem novas inovações nos canais para substituí-los.

Um ponto de suma importância para se ter em mente é que as funções

a

de marketing são mais básicas do que as instituições que, a qualquer momento,

parecem desempenhá-las. Mudanças no número de estágios de canal e/ou tipos

de intermediários de vendas refletem enormemente a descoberta de maneiras

mais eficientes de combinar ou separar o serviço económico que deve ser realizado, se o sortimento significativo de bens deve ser apresentado aos consumidores.

s

MUDANÇA DE EMPRESAS- DO CANAL

As empresas participantes de um canal, como os produtos, possuem um

ciclo de vida. Um distribuidor poderá surgir inesperadamente, gozar de um crescimento rápido, atingir um ponto de relativa maturidade e, eventualmente, passar a um período de declínio lento. Uma grande força por detrás do ciclo de vida do canal é a mudança da economia, que cria novas condições de funções de marketing, subitamente mais eficientes que as anteriores.

No varejo, empresas totalmente novas apareceram numa indústria que cem anos atrás consistia em somente pequenas lojas de artigos gerais e especiais. As lojas de departamentos apareceram primeiramente em cena nos Estados Unidos nos anos de 1860, uma década depois que começaram na Europa.

Pouco tempo depois, casas de venda pelo reembolso postal, tais como Montgomery Ward (1872) e Sears Roebuck (1886), foram estabelecidos. Durante os

anos de 1920, as redes de lojas surgiram e entraram num período de crescimento rápido. A principal inovação no varejo, por volta de 1930, foi o supermercado. O final dos anos de 1940 foram marcados pelo aparecimento de centros

comerciais (shopping centers) suburbanos planejados. O desenvolvimento principal do varejo no início dos anos de 1950 foi o das lojas de descontos. Nos

anos da década de 1950 também houve uma rápida expansão do merchandising

automático, isto é, as máquinas vendedoras. Os anos mais recentes testemunharam

o crescimento de superlojas e hipermercados, lojas de bens de compra comparada

e butiques. Nenhuma dessas formas de varejo deixaram de existir, porém, apresentam vitalidades diferentes, dependendo de suas economias e habilidade de entregar o que o consumidor deseja.

A revolução no varejo é, assim, uma coisa de muitas facetas. um processo

de "destruição, criativa". Algumas das mudanças nas empresas de varejo, porém,

6

não podem ser explicados pela hipótese do ciclo do varejo. De acordo com

essa hipótese, muitos novos tipos de empresas de varejo começam primeiro por

um status baixo, margem baixa e operações de preço baixo. Tornam-se concorrentes eficazes dos pontos de vendas mais convencionais, que ficaram "robustos"

através dos anos. Seu sucesso gradualmente os leva a melhorar

suas instalações

e oferecer serviços adicionais. Isso aumenta seus custos e força os aumentos de

preços até que, por fim, se assemelham aos pontos de vendas convencionais que

acabaram de deslocar. Por sua vez, se tornam ainda vulneráveis para novos tipos

6. Malcolm P. McNair, *Insignificant Trends and Developments in the Postwar Period*¹¹,

em *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the*

University, org. A. B. Smith (Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1958), p. 1-25. Cf.

a discussão crítica de Stanley C. Hollander, "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*

(julhode 1960), p. 37-42. 333

de operações de custo baixo e de baixa margem. Esse padrão de ciclo explica o sucesso e os problemas subsequentes das lojas de departamentos, supermercados e, mais recentemente, das lojas de descontos. Por outro lado, não explica o crescimento de centros comerciais suburbanos e varejo automático, os quais criaram como operações de alta margem e custo.

Crescimento do sistema vertical de marketing

Enquanto as formas de canais individuais sofrem uma mudança contínua e ocasional, um desenvolvimento significativo está ocorrendo, que atinge a muita, indústrias. Esse desenvolvimento aparece no surgimento de sistemas verticais' de marketing (cana0.7 Para os compreender, devemos primeiramente defini' os canais tradicionais de marketing. Canais tradicionais são "redes altamente fragmentadas de fabricantes, atacadistas e varejistas que, alinhados livremente negociaram entre si, pessoalmente, agressivamente sobre os termos de vendas e por outro lado, se comportaram, com autonomias. Em contraste, os sistemas verticais de marketing "são redes profissionalmente administradas e fundamen, talmente programadas, pré-projetadas para atingir economias operacionais e um maior impacto de mercado"9 Esses sistemas oferecem uma concorrência eficaz para os sistemas individualistas de marketing, porque alcançam expressivas economias de escala, através de sua escala, poder de barganha e eliminação de ser viços duplicados. De fato, surgiram no setor de bens de consumo da economia norte-americana, como a forma preferida de distribuição, significando quase 64% do mercado disponível.

Sistema empresarial. Três tipos de sistemas verticais de

marketing (SVA, podem ser distinguidos. Um sistema vertical de marketing empresarial aprese como características distintas a combinac;No de estágios sucessivos de produçã e distribuição sob um único controle. Por'exemplo:

A Sherwin Williarns possui e opera regularmente mais de 2.000 pontos

vendas no varejo. . A Sears obtém um gancho de 50% de seus negócios nas ir talações de fabricantes em que ela tem participação. . . A Holiday Inn está evol indo para uma rede de autofornecimento, que inclui uma fábrica de tapetes, ur fábrica de móveis e numeroas e atraentes instalações de redistribuição. Em res mo, essas e outras empresas sSo sistemas maciços e verticalmente integrados. Dt crevê-los como ---varejistas-, ---fabricantes- ou ---operadores de rnotéis- simplifi por demais as complexidades de suas operações e ignora as realidades do m. cado. 1 o

Sistema administrado. Um sistema vertical de marketing administrad em contraste, obtém a coordenação de sucessivos estágios de produção e G triuição, não através da propriedade comum, porém, por intermédio do tarr nho e poder de uma das partes do sistema. Assim, os fabricantes de uma mar dominante são capazes de obter uma forte cooperação e apoio comercial dos

7. A discussão deve-se a Bert C. McCammon Jr., "Perspectives for Distribution gramrning", em Vertical Marketing Systems, org. Louis P. Bucklin (Glenview, Scott, Foresm; Company, 1970), P. 32-51.

8. Ibid., p. 43. 9. Ibid.

334 lo. Ibid., p. 45.

vendedores. Tais empresas como a General Electric, a Procter & Gamble, a Kraftco e a Campbell Soup são capazes de dirigir cooperações íncuns de seus revendedores e varejistas em conexão com displays, espaço de prateleira, promoções e políticas de preço.

Sisterna contractual. Um sistema vertical de marketing contractual consiste

em empresas independentes em níveis diferentes de produção e dístriuição, integrando seus programas numa base contractual para se obter mais economias e/ou

impactos de vendas que poderiam conseguir sozinhos. O SVM contractual expandiu-se muito nos anos recentes e constituem um dos desenvolvimentos mais significativos na economia.

Três tipos diferentes de SVM contractual podem ser distinguidos. O primeiro é a cadeia voluntária patrocinada por atacadista, que se originou dos

esforços dos atacadistas para salvarem os varejistas independentes que serviam, contra a concorrência das grandes empresas possuidoras de redes. O atacadista desenvolve um programa em que os varejistas independentes se juntam a ele, ou para padronizar seus nomes ou práticas, ou para alcançar economias de compra, que os ajudam a enfrentar, como um grupo, os políticos das grandes redes.

Um segundo tipo de SVM contractual são as cooperativas de varejistas.

Geralmente surgem através dos esforços de um grupo de varejistas para se defenderem das empresas possuidoras de redes. Os varejistas organizam uma entidade para executar o processo de atacado e, possivelmente, também um processo de produção. Os membros devem concentrar suas compras, e os lucros da operação de atacado são retomados aos membros na forma de reembolso

de patrocínio. Os varejistas individuais podem concordar em identificar os membros de um grupo e executar uma propaganda cooperativa; em muitos casos, no entanto, eles não fazem isso e somente utilizam as facilidades da cooperativa

como uma fonte económica de fornecimento.

Um terceiro tipo de SVM contractual são as empresas de franchise. Aqui,

diversos estágios sucessivos do processo de produção e distribuição estão ligados mediante acordo com uma entidade do sistema, que é considerada a licenciadora. O franchise ou franquia tem sido o desenvolvimento de varejo de mais rápido crescimento e interesse nos anos recentes. Muito embora a idéia básica seja

antiga, algumas formas de franchise são bastante novas. De fato, pode-se distinguir três diferentes formas.

A primeira forma é o sistema de franchise no varejo patrocinado pelo fabricante, exemplificada pela indústria automobilística. Um fabricante de automóveis do tipo da Ford dá licença a revendedores de venderem seus produtos, sendo os revendedores homens de negócios independentes que, no entanto, estão obrigados a preencher várias condições de vendas e serviços.

A segunda forma é o sistema de franchise no atacado patrocinado pelo

fabricante, que encontramos na indústria de refrigerantes. O fabricante de refrigerantes licencia engarrafadores (atacadistas) em vários mercados e que compram

seus concentrados e depois os preparam, engarrafam e vendem aos varejistas locais.

335

A terceira forma é o sistema de franchise no varejo patrocinado pela empresa de serviços. Aqui, uma empresa de serviços organiza um sistema completo, para levar seus serviços eficientemente aos consumidores. Exemplos podem ser logo encontrados no campo de negócios de locação de automóveis (tais como a Hertz, e Avis), nos negócios de restaurantes (McDonald's, Burger King) e nos negócios de hotéis (Howard Johnson, Ramada Inn). Aquele que detém a autorização de conceder franquias de hotéis, por exemplo, utiliza seu poder de compra em massa, a fim de conseguir condições favoráveis dos fornecedores; em alguns casos, adquire parte do capital dos fornecedores ou assume inteiramente a propriedade dos mesmos. Os hotéis são padronizados, a fim de poderem proporcionar os padrões de expectativa dos viajantes e vantagens podem ser obtidas da economia de propaganda em escala. Hotéis e hotéis individuais e não afiliados têm de concorrer com esse sistema e isto explica por que o canal individual de marketing está em desvantagem. Não é surpreendente que as redes duráveis e programadas de fornecedores e varejistas estejam rapidamente substituindo "os sistemas articulados oportunistas e arranjos- que, historicamente, prevaleceram em muitos setores de comércio.

Para sobreviver, algumas empresas independentes estão-se unindo em seus próprios SVM. Entre aquelas que permanecem independentes, muitas tornaram-se lojas de especialidades, servindo a segmentos especiais do mercado, que são disponíveis ou atraentes para comerciantes de produtos populares. (Mesmo aqui, alguns comerciantes começaram a abrir butiques e lojas de especialidades.)

Assim, há uma polarização do varejo, com grandes organizações verticais de um lado e lojas independentes de outro. Esse desenvolvimento causa problemas de distribuição para os fornecedores de marcas nacionais assim como produtos de grande volume. Atualmente, esses fornecedores estão-se

compromissando com os pontos tradicionais de vendas, que não podem abandonar facilmente. Ao mesmo tempo, deverão eventualmente se compromissar com os pontos de vendas de alto crescimento. Quando assim o fizerem, provavelmente terão de aceitar condições piores dessas grandes empresas de varejo. Os sistemas verticais poderão sempre decidir deixar de lado os grandes fabricantes e estabelecer suas próprias instalações de produção. Em geral, a nova concorrência no varejo não está mais entre as empresas independentes, porém, entre sistemas completos de redes centralmente programadas (empresariais, administrativas e contractuais), concorrendo entre si para alcançarem as melhores economias e as reações dos clientes.

Crescimento dos sistemas horizontais de marketing

Outro desenvolvimento significativo é a propensão de duas ou mais empresas de formarem alianças para, conjuntamente, explorarem uma emergente oportunidade de marketing. Nenhuma empresa é capaz de acumular capital, conhecimento, produção ou facilidades de marketing para se aventurar sozinha; ou prefere não o fazer por causa do alto risco; ou vislumbra um efeito sinérgico substancial no relacionamento proposto. As empresas poderão contrair acordos temporários ou permanentes para operar em conjunto, ou criar uma terceira entidade pertencente a ambos. Tais desenvolvimentos nos sistemas horizontais de

marketing foram descritos por Aciler como Marketing simbiótico. dois exemplos:

Eis aqui

m Apesar da aceitação de Pillsbury Company nas mercearias, faltava-lhe os recursos para levar a mercado sua nova linha de massas congeladas para biscoitos,

s doces e bolos, porque fazer o merchandising desse produtos exigia displays especiais de congeladores. Mas a Kraft Foods Company era especializada na venda de seus queijos dessa forma. Assim sendo, as duas empresas formalizaram acordos pelos quais a Pillsbury produz e faz a propaganda de sua linha

de massas, enquanto a Kraft vende e distribui.

No campo da propaganda, Million Market Newspaper é a empresa de vendas pertencente a cinco jornais, St. Louis Post-Dispatch, Washington Star, Boston Globe, Philadelphia-Bulletin e Milwaukee Journal-Sentinel. Vendendo estes cinco produtos em um ---pacote" criou um efeito sinérgico benéfico.

A posição da empresa individual no canal

4

Nossa discussão sobre sistemas de canais de marketing verticais e horizontais acentua a natureza dinâmica e mutante dos canais. Cada empresa de um ramo tem de definir suas relações com o tipo de canal dominante e com as práticas de determinação de preços, propaganda e práticas de promoção de vendas. Wicammon distinguiu cinco tipos de relações entre uma empresa e o canal do

1 2 minante. Os que "estão por dentro" são os membros do canal dominante que gozam de acesso contínuo a fontes preferenciais de suprimentos de grande res peito no ramo. Têm grande interesse na manutenção da situação actual e procuram forçar o cumprimento do código do ramo.

1 As lutadoras são aquelas empresas que procuram penetrar no grupo das

que "estão por dentro", mas ainda não conseguiram. Não têm acesso contínuo

às fontes preferenciais de suprimento, o que pode colocá-las em desvantagem em

períodos de escassez de suprimentos. Aderem às regras da indústria por causa

4 de seus desejos de se tornarem "por dentro". Os complementadores não são nem querem ser parte do canal dominante. Realizam funções que não são normalmente realizadas por outros no canal ou servem a segmentos menores do mercado ou lidam com menores quantidades de mercadorias. Geralmente se beneficiam do sistema actual e tendem a respeitar as regras do setor. Os transitórios, como os complementadores, estão fora do canal dominante e não procuram ser membros dele. Entram e saem do mercado ou se movimentam à medida que as oportunidades surgem, mas são realmente membros de outro canal. Têm expectativas de curto prazo e pouco incentivo para aderirem às regras do setor. Finalmente, os inovadores são aqueles que realmente desafiam e perturbam o funcionamento do canal dominante. Aparecem com um sistema totalmente novo para realizar o serviço do canal; e quando bem-sucedidos, causam grandes mudanças estruturais. São homens como Richard Sears, J. C. Penney e King Cullen, que, com muito esforço desenvolveram um

novo sistema para concorrer com o antigo.

11. Lee Adler, "Symbiotic Marketing", Harvard Business Review (novembro-dezembro de 1966), p. 59-71 12, Bert C. McCammon Jr., "Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution", em Toward Scientific Marketing, org. Stephen A. Greyser (Chicago, American Marketing Association, 1963), p. 477-90.

337

Competição e conflito de canal

A discussão anterior demonstra que os canais de comercialização sofrem

um alto grau de concorrência e conflito. A concorrência ocorre entre instituições de comercialização ou sistemas totais de marketing que tentam atingir o

mesmo objectivo de mercado. Assim, os varejistas de aparelhos domésticos (lojas

de departamentos, lojas de descontos etc.) estão concorrendo entre si na conquista dos cruzeiros que serão gastos pelos consumidores na compra de aparelhos domésticos. E ocorre também a concorrência dentro e entre as empresas

4p. e os sistemas de marketing no setor de hotéis pela conquista dos cruzeiros que

serão gastos pelos usuários destes serviços.

O conflito de canal, por outro lado, ocorre à medida que haja oposição de

interesses entre os participantes dos diferentes níveis de um mesmo canal. Exem

pios: 1. Os fabricantes de automóveis ameaçam abandonar os revendedores que se recusam a obedecer às orientações do fabricante sobre serviços, preços, propaganda etc. 2. Os atacadistas de brinquedos boicotam os fabricantes que decidem fazer algumas vendas diretas para grandes lojas de descontos.

3. As farmácias e drogarias ameaçam abandonar os laboratórios para passar a comercializar seus produtos através de supermercados.

Os conflitos de canal surgem porque os seus membros diferem em seus objectivos, papéis, percepções e poder. Um fabricante forte poderá desejar que seus

atacadistas vendam com uma pequena margem, que dêem crédito aos varejistas,

mantenham estoques adequados, providenciem informações sobre clientes, empurrem seus produtos agressivamente, não vendam marcas concorrentes e que paguem

pontualmente. Os atacadistas, por outro lado, poderão querer uma linha de maior

profundidade do fabricante, preços mais baixos, propaganda ao

consumidor

extensa, exclusividade na distribuição, uma política liberal de devolução é uma

política de crédito mais liberal. Cada membro de canal pensa que está num "jogo

cujo resultado é nulo" e surgem ressentimentos quando o membro mais forte

utiliza seu poder económico para resolver a questão. Um pouco de conflito de

canal é saudável, não sendo a melhor política eliminá-lo, mas de tratá-lo melhor.

A solução para o conflito de canal pode ocorrer de duas formas.

1 3 A primeira

é o esforço para desenvolver objectivos superordenados para o sistema, dos quais

todos sairiam ganhando. Objectivos superordenados incluiriam a tentativa de minimizar os custos totais de transportar o produto através do sistema, melhorando

os fluxos de informação e cooperando para aumentar a aceitação do produto por

parte de consumidor. A segunda é desenvolver mecanismos administrativos que

aumentem a participação e a confiança, tais como conselhos de revendedores e

distribuidores.

13. Para uma excelente discussão, cf. Louis W. Stern e J. L. Heskett, "Conflict Ma-

nagement in Interorganization Relations: A Conceptual Framework", em Distribution Channels:

Behavioral Dimension, org. Louis W. Stern (Boston, Houghton Mifflin Company, 1969), p.

330 288-305.

DECISÕES DE PROJETOS DE CANAL

Observaremos agora os problemas de decisão do canal do ponto de vista

do produtor. Embora outras empresas estejam crescendo em importância, é, mais

fácil apreciar os principais problemas de projeto e administração de canal, partindo-se da posição vantajosa de que desfruta o produtor e passando-se então a

focalizar o mercado.

Escolhemos os canais ou somos escolhidos por eles?

Ao desenvolver canais de distribuição, os produtores sempre tiveram de lutar com o que é ideal e o que está disponível. Por exemplo, uma empresa nova começa com uma operação local ou regional procurando vender num mercado limitado. Já que tem um capital limitado, geralmente utiliza intermediários existentes. O número de intermediários em qualquer mercado local tende a ser restrito; alguns agentes de vendas do fabricante, um número pequeno de atacadistas, um grupo estabelecido de varejistas, algumas empresas de transporte rodoviário e alguns armazéns. A melhor maneira de se levar um produto a mercado poderá ser uma conclusão óbvia. O problema talvez seja o de convencer um ou alguns intermediários existentes para comercializarem a linha.

Se a nova empresa for bem-sucedida, poderá ampliar suas operações, atingindo outros mercados. Mais uma vez, o produtor tenderá a trabalhar com o auxílio, dos intermediários existentes, embora isso possa significar a utilização de diferentes tipos de canais em áreas diferentes. Nos mercados menores, o produtor poderá lidar diretamente com os varejistas; nos mercados maiores poderá trabalhar somente através dos distribuidores. Nas áreas rurais, poderá trabalhar com os comerciantes que lidam com todos os tipos de mercadorias; nas áreas urbanas, poderá trabalhar com comerciantes de linhas limitadas. Em uma parte do país poderá conceder licenças exclusivas, porque os comerciantes estão acostumados a trabalhar dessa maneira; em outra parte do país, poderá distribuir nos pontos de venda que estiverem dispostos a trabalhar com sua mercadoria. Desta maneira, o sistema de canal de produtos procura adaptar-se às oportunidades e condições locais.

Determinação dos objectivos e restrições

O ponto de partida para o planeamento eficaz dos canais é uma determinação de que mercados serão atingidos pela empresa. Na prática, a escolha de mercados e a escolha de canais podem ser

interdependentes. A empresa poderá descobrir que os mercados que deseja servir não poderão ser atendidos lucrativamente com os canais existentes:

Um exemplo nos é fornecido por um produtor de lambris de gesso que definiu seu mercado-alvo como todos os empreiteiros e aplicadores desse material. Mas não conseguia que as serrarias lidassem com esse produto, já que elas estavam vinculadas aos concorrentes. Isso o levou a mudar sua meta de mercado para grandes construtores que preferiam tratar direto com ele, preferindo os intermediários. Assim, a escolha do mercado-alvo foi modificada depois da consideração de canais. 339

Cada produtor ajusta seus objetivos específicos de canal a partir das restrições existentes a nível de clientes, dos produtos, dos intermediários, dos concorrentes, das políticas das empresas e do ambiente.

Características dos clientes. O projeto de canal é grandemente influenciado

por características de clientes. Quando o número de clientes for grande, os produtores tendem a utilizar canais extensos com muitos intermediários em cada nível.

A importância do número de compradores é um tanto modificada pelo seu grau

de dispersão geográfica. É menos dispendioso para um produtor vender diretamente a quinhentos clientes que estejam concentrados em alguns centros geográficos do que vender se estiverem espalhados em quinhentas localidades diferentes.

O número de compradores, bem como sua distribuição geográfica são ainda limitados pelos padrões de compra dos compradores. Onde os consumidores finais

adquirem pequenas quantidades com frequência, uma maior extensão de canais

de marketing é desejável. O alto custo de se preencher pedidos pequenos e frequentes, levam os fabricantes de tais produtos como ferragens, fumo e variedades

de produtos farmacêuticos, a depender basicamente de atacadistas. Ao mesmo

tempo, esses mesmos fabricantes poderão "furar" seus atacadistas e venderem

diretamente a alguns grandes clientes (redes de varejo e cooperativas) que poderão

fazer pedidos maiores e menos frequentes. As suscetibilidades a diferentes métodos de venda por parte dos compradores também influenciam a seleção de canal,

Por exemplo, um número crescente de varejistas de mobílias

prefere escolher
em exposições e feiras e isso tem aumentado a popularidade desse canal.

Características do produto. As características do produto também influenciam o projeto de canal. Produtos perecíveis exigem um marketing mais direto, por causa dos perigos associados com as demoras e o manuseio constante. Os produtos de grande volume em relação ao seu valor, tais como materiais de construção ou refrigeradores, geralmente exigem arranjos de canais que minimizem a distância do transporte e o número de manuseios no transporte do produtor para os consumidores finais. Produtos não padronizados tais como equipamento produzido sob encomenda e formulários contínuos geralmente são vendidos diretamente pelos vendedores das empresas, por causa da dificuldade de se encontrar intermediários com o conhecimento técnico exigido. Os produtos que exigem os serviços de instalação e/ou manutenção geralmente são vendidos e mantidos diretamente pela empresa ou por revendedores que possuem franchises exclusivos. Produtos de alto valor unitário são geralmente vendidos através de uma força de vendas da empresa em vez de por meio de intermediários.

Características dos intermediários. O projeto de canal deve levar em consideração as forças e as fraquezas dos diferentes tipos de intermediários na execução de diversas funções. Por exemplo, os representantes dos fabricantes são capazes de contatar os clientes a um custo por cliente relativamente baixo, porque o custo total é distribuído entre os vários clientes atendidos. Mas o esforço de vendas por cliente é geralmente menos intenso do que se os vendedores da empresa se encarregassem de efetuar as vendas. Geralmente, os intermediários diferem entre si com relação às suas aptidões para executar funções como transporte, propaganda, armazenagem, venda pessoal, bem como em suas exigências de crédito, regalias de devolução, treinamento e freqüência de recebimento de mercadorias.

Características dos concorrentes. O projeto de canal dos produtos é influenciado pela estrutura de distribuição da concorrência. Os

produtores, em algumas indústrias, preferem que seus produtos sejam distribuídos nos pontos de venda

Jo que comercializam os produtos da concorrência ou, então, em pontos de venda

u- próximos. Assim, os produtores de alimentos querem que suas marcas estejam

31. dispostas próximas das marcas concorrentes, utilizando, conseqüentemente, o

au mesmo tipo de intermediário. Os canais de distribuição utilizados pelos concor

:a- rentes às vezes servem como indicadores de pontos de vendas que o produtor

.à- deve evitar em vez de imitar. A Avon decidiu não concorrer com os outros fabri

@s. cantes de cosméticos por lugares escassos e de pouco destaque nas lojas de varejo,

J- preferindo a distribuição de porta em porta.

is Características da empresa. As características da empresa exercem um

papel muito importante na seleção do canal. O tamanho total da empresa no

@s rano determina a extensão de seus mercados, a magnitude de seus maiores clientes e sua habilidade de conseguir a cooperação dos intermediários que decidiu utilizar. Sua solidez financeira determina quais as tarefas de marketing que ela pode

,n manejar e quais deve delegar a intermediários. Uma empresa financeiramente fraca tende a empregar métodos de distribuição na base de comissões e tenta conseguir intermediários que estejam dispostos e sejam capazes de absorver

ra alguns dos custos de estocagem, transporte e financiamentos aos clientes. O composto de produto da empresa influencia seu padrão de canal. Quanto mais amplo for o composto de produto da empresa, tanto maior sua capacidade para tratar diretamente com seus clientes. Quanto mais profundo o composto de produto da empresa, mais estará inclinada a favorecer os revendedores exclusivos ou seletivos. Quanto mais consistente for o composto de produto da empresa, tanto

maior será a homogeneidade de seus canais. A experiência passada de canais da empresa afeta o projeto de canal tanto quanto as políticas atuais de marketing da empresa. Uma política de serviços e entregas rápidas aos consumidores finais afeta as funções que o produtor deseja que os intermediários executem, o número de pontos de vendas e locais de estoque e o tipo de transporte utilizado. Uma política de propaganda em grande escala leva o produtor a procurar intermediários que estejam dispostos a operar com displays e participar de programas de

propaganda cooperativa.

Características do meio ambiente. O projeto de canal é ainda influenciado

por fatores do meio ambiente. Onde as condições econômicas estiverem em

depressão, os produtores desejam transportar seus bens para o mercado, de uma

forma que seja a menos dispendiosa para os consumidores finais. Isto geralmente

significa utilizar-se canais mais curtos e se dispensar os serviços não essenciais

que aumentam o preço final dos bens. Regulamentos e restrições legais também

afetam o projeto de canal. A lei procura impedir os arranjos de canal que ---possam

tender a diminuir a concorrência ou que tendam a criar o monopólio. As áreas

mais sensíveis referem-se a acordos entre os fabricantes para não vender a certos

tipos de pontos de vendas, tentativas de certos fabricantes de oferecer sua linha

a revendedores desde que eles não comercializem linhas dos concorrentes, tentativas de um fabricante para forçar os revendedores a aceitar sua linha toda, atitudes arbitrárias por parte de um fabricante que cancela ou recusa em renovar

341

licenças de revendedores e tentativas de estabelecimento de restrições territoriais que diminuem consideravelmente a

concorrência.

Distinção das melhores alternativas de canal

Depois de especificar os objectivos, a empresa deve prosseguir em distinguir as alternativas de canal. Uma alternativa de canal específica quatro elementos:

Os tipos básicos de intermediários que estarão implicados na venda e que facilitarão a condução dos bens para o mercado. O número de intermediários que será utilizado em cada estágio de distribuição. As tarefas particulares de marketing dos intermediários envolvidos. As condições e as responsabilidades mútuas do produtor e intermediários.

Tipos de intermediários. A empresa deve primeiramente distinguir as alternativas de

1. Tipos

alternativas de intermediários disponíveis para realizarem seu trabalho de canal. Considere o caso seguinte:

Um fabricante de equipamento de teste para utilidades públicas, desenvolva um novo produto que possuía um bom apelo. O produto era um aparelho de áudio que ajudava a detectar as conexões mecânicas defeituosas em qualquer maquinaria que tivesse partes móveis. Os executivos da empresa acreditavam que esse produto teria um mercado em todas as indústrias onde fossem usados ou fabricados motores elétricos, a explosão ou a vapor. Isso significava indústrias, tais como a de aviação, automobilística, estrada de ferro, alimentos enlatados, construção e petróleo. O problema era o de como se atingir essas indústrias diversas de forma eficaz. As seguintes alternativas de canal surgiram das discussões:

1. Apoiar-se principalmente na força de vendas actual e em um intenso programa de mala directa e propaganda em revistas especializadas. 2. Ampliar a força de vendas da empresa e destacar para cada vendedor um grande

centro industrial, onde deverá entrar em contacto com todas essas indústrias. 3. Apoiar-se principalmente em diversos agentes do fabricante, cada um dos quais

se especializa num setor diferente e numa diferente região do país. 4. Depender principalmente de atacadistas que se encarregariam de uma quantidade

limitada da propaganda e teriam estoques do produto em seus armazéns, e

a empresa poderia conseguir uma cobertura nacional pela seleção de cinco a dez

desses atacadistas como distribuidores exclusivos.

Os arranjos não convencionais de canal não apenas se auto-sugerem, por vezes sugerem possibilidades inovadoras.

Isto aconteceu quando a Conn Org, Company decidiu comercializar órgãos através de lojas de departamentos e de de. contos, atraindo maior atenção do que conseguia quando os oferecia nas pequen@ lojas; especializadas em música. Um novo e desafiante canal foi explorado quando um grupo decidiu comercializar livros através dos correios, no agora famo, ---Clube do Livro do Mês---. Outros revendedores, percebendo o sucesso do Clut do Livro do Mês, desenvolveram os ---Clubes do Disco do Mês-, os "Clubes Doce do Mês" e dezenas de outros.

Número de intermediários. O número de intermediários a ser utilizado e cada estágio é influenciado pelo grau de exposição de mercado procurada p empresa. Três graus de exposição de mercado podem ser distinguidos.

14. Adaptado de David E. Faville, Selected Cases in Marketing Management Mnglew liãs, Prentice-Hali, 1961), p. 98-101, por permissão do Board of Trustees of the Lei 342 Sctanford Junior University.

@is Distribuição intensiva. Produtores de bens de conveniência e materias -primas comuns geralmente procuram uma distribuição intensiva, isto é, a estoca gem de seus produtos no maior número de pontos de vendas que forem possíveis. O fator dominante no marketing desses bens é sua utilidade local. Os produtores de cigarros, por exemplo, tentam conseguir todos os pontos de vendas e recursos ir do varejo possível, a fim de criar a maior exposição de marca e conveniência possível. Essa política culminou com o uso de mais de um milhão de pontos de

io vendas, o que é praticamente o máximo de intensidade de distribuição que se pode alcançar.

D.

Distribuição exclusiva. Alguns produtores deliberadamente limitam o número de intermediários que lidam com seus produtos. A forma extrema disso é a distribuição exclusiva, uma política de conceder a revendedores os direitos exclusivos de distribuir os produtos da empresa em suas zonas respectivas; e, muitas vezes, anda de mãos dadas com a concessão exclusiva quando o fabricante exige que os distribuidores não ofereçam as linhas dos concorrentes. Isso se encontra

U

o ao nível de varejo com relação à distribuição de carros novos, alguns aparelhos domésticos duráveis e algumas marcas de roupas femininas. Mas por que desea

o jaria um fabricante limitar a exposição de seu produto no

mercado? Obviamente,

.IS ele está obtendo outras vantagens ao abrir mão de alguma exposição. Através da concessão de privilégios de distribuição exclusiva, o produtor espera conseguir um esforço de vendas mais agressivo e ser capaz de exercer um controle mais direto sobre as políticas de preços dos intermediários, as políticas de propaganda, crédito e vários serviços. A distribuição exclusiva tende também a aumentar o prestígio ou a imagem do produto e permitir maiores margens.

Distribuição seletiva. Entre as duas políticas extremas de distribuição intensiva e exclusiva, há uma gama completa de acordos intermediários que foram chamados de distribuição seletiva. A distribuição seletiva envolve a utilização de mais de um, mas seleciona entre todos os intermediários que estão dispostos a lidar com determinado produto. É usada tanto pelas empresas com boa reputação como pelas empresas novas que procuram distribuidores, prometendo-lhes uma distribuição seletiva. O produtor não precisa dissipar seus esforços sobre um grande número de pontos de vendas, muitos dos quais seriam marginais. Pode desenvolver um bom acordo de trabalho com os intermediários selecionados e esperar um esforço de vendas superior à média. Em geral, a distribuição seletiva permite ao produtor ganhar uma cobertura de mercado adequada com maior controle e menor custo do que a distribuição intensiva.

Tarefas específicas de marketing dos membros do canal. Todo produtor enfrenta certo conjunto de tarefas ao mover seus bens para os mercados visados. O papel dos intermediários não é de aumentar o número dessas tarefas, mas de realizá-las mais eficazmente. Se examinarmos o canal como uma sequência de tarefas, e não como uma conexão de entidades empresariais, imediatamente notaremos que todo produtor enfrenta grande número de alternativas, mesmo quando há poucas opções quanto aos tipos básicos de intermediários e quanto ao melhor grau de exposição de mercado.

Vamos supor que as quatro tarefas seguintes precisam ser realizadas:

343

T = Transporte, a tarefa de transportar os bens em direção aos mercados visados. P = Propaganda, a tarefa de informar e influenciar os compradores através das mídias.

A = Armazenagem, a tarefa de manter um estoque, a partir do qual os pedidos

serão executados. C = Contato, a tarefa de procurar

compradores e negociar com eles as condições de venda.

Pressupondo-se que haja três membros de canal, fabricante (F), atacadista (A) e varejista (V), e que cada um pode realizar uma ou mais de uma dessas tarefas. Consideram-se alguns padrões de distribuição de tarefas para os vários membros do canal. O primeiro é:

F A V
----- >

Tp00 TOA0 OPOC

Neste canal, o produtor limita seu trabalho de marketing ao envio de mercadorias, à medida que são produzidos e ao fazer propaganda do produto. (Um 0 significa a ausência da tarefa correspondente.) O estoque é mantido pelo intermediário A, que também é o responsável pela remessa ao estágio seguinte. A é, portanto, um agente armazenador (um intermediário de facilidades), em vez de um atacadista de serviço completo. O intermediário final V é responsável pela propaganda posterior (talvez numa base cooperativa com o produtor) e pelo trabalho de contato.

Um diferente canal de marketing é apresentado pelo padrão:

F A V
----- >
TOA 0 0000 OPOC

Aqui, o produtor está reduzido a um operador de marca particular que produz, estoca e despacha o pedido, o intermediário A é eliminado e o intermediário V assume completamente a função de vendas. Este é o canal desenvolvido pelas empresas de venda por reembolso postal para muitos dos seus produtos.

Há um grande número de outros padrões possíveis de distribuição de tarefas em um canal de marketing.¹⁵ Muitos podem ser eliminados por serem antieconômicos, instáveis ou ilegais. A tarefa da administração é a de identificar as alternativas viáveis e selecionar aquela que promete o mais alto grau de eficácia em servir os clientes em relação à concorrência.

Condições e responsabilidades dos membros do canal. Ao se conceber as tarefas a serem realizadas pelos diferentes tipos de intermediários no canal, o produtor deve também determinar o composto de condições e responsabilidade, que devem ser

estabelecidos entre os membros do canal, para que as tarefas sejam realizadas eficaz e entusiasticamente. O composto de "relações comerciais" é passível de muitas variações e introduz ainda uma outra dimensão de alternativas

15. O número de possíveis padrões de distribuição de tarefas num canal de marketing é dado por $(21)^n$, em que n representa o número de tarefas e m representa o número de

A membros de canal. No exemplo, há $(24)^3 = 4.096$ possíveis distribuições de tarefas.
34,4 intermediária."

OS. de preços, as condições de vendas, direitos territoriais e os serviços específicos a
Jas serem realizados pelas partes.

JOS A política de preços é um dos elementos principais do composto de relações comerciais. O produtor geralmente estabelece uma lista de preços e depois permite
Jes descontos sobre os mesmos para diversos tipos de clientes intermediários e, possivelmente, para diversas quantidades adquiridas. Ao desenvolver seu programa de
,ta descontos, o produtor deve agir com cautela. Em primeiro lugar, os diferentes
'35 tipos de clientes intermediários têm opiniões muito rígidas sobre os descontos

:>S a que eles e os outros têm direito. Por exemplo, pequenos varejistas que comprem através de atacadistas não gostam de produtores que permitem às grandes redes de varejo comprar diretamente com desconto do atacadista; da mesma forma os maiores varejistas se ressentem de não conseguir melhores condições em troca de suas compras em quantidade. Assim, o programa de desconto é uma fonte potencial de conflito de canal. Portanto, o produtor deve ser capaz de justificar os descontos que oferece aos diferentes compradores.

-1 As condições de vendas são o segundo elemento do composto de relações

comerciais. As condições mais importantes relacionam-se com as condições de

pagamento e com as garantias de produtor. A maioria dos produtores concede

um desconto sobre o preço da fatura para pagamento imediato. Por exemplo,

`2% em dez dias, líquido em 3W, significa que o distribuidor poderá deduzir

2% do preço da fatura se pagar dentro de dez dias ou então a quantia total deve ser paga em trinta dias. As condições específicas podem ter um papel importante nos custos do produtor e na motivação dos distribuidores, porque indicam a extensão em que o produtor financiará os estoques do distribuidor. O produtor poderá também conceber certas garantias ao distribuidor, com relação a mercadorias com defeitos e a quedas no preço. A oferta de uma garantia contra a queda dos preços pode ser necessária para induzir os distribuidores a comprarem grandes quantidades, em vez de comprarem hoje para vender amanhã.

Os direitos territoriais dos distribuidores são um terceiro elemento no composto das relações comerciais. O distribuidor quer saber se o produtor pretende autorizar outros distribuidores. Ele também quer receber a comissão total pelas vendas realizadas em seu território, quer tenham sido estimuladas em seus esforços ou não.

Serviços e responsabilidades mútuas são um quarto elemento do composto de relações comerciais. Estas responsabilidades e serviços tendem a ser amplas e bem definidas nos distribuidores autorizados ou exclusivos, onde a relação produtor-distribuidor é estreita. Por exemplo, a Howard Johnson Company fornece, aos arrendatários dos seus restaurantes, o eclif (cio, suporte promocional, um sistema de escrituração, treinamento e assistência técnico-administrativa em geral. Por seu turno, os arrendatários devem satisfazer aos padrões da empresa no tocante às instalações físicas, cumprir os novos programas de promoção, fornecer as informações solicitadas e comprar alimentos especificados. Em constraste, quando o produtor procura distribuição mais intensa, poderá suprir apenas ocasionalmente os distribuidores com alguns materiais promocionais e alguns serviços técnicos. O distribuidor, por sua vez, está menos disposto a fornecer informações

345

sobre seus esforços e análises, nas variações de compra dos clientes, ou cooperar na distribuição de material promocional.

Avaliação das principais alternativas de canal

A esta altura, o produtor terá identificado as inúmeras

alternativas de canal para se atingir o mercado. Seu problema é o de decidir qual a alternativa que melhor irá satisfazer aos objectivos a longo prazo da empresa. Para isso, avalia as alternativas em função de critérios económicos, de controle e de adaptação.

Critérios económicos. Dos três, os critérios económicos são os mais importantes, já que a empresa está muito mais interessada nos lucros do que no controle ou adaptabilidade dos canais. Realmente, o controle e a adaptabilidade de canal têm implicações sobre o lucro a longo prazo, mas quanto mais relevante a alternativa parecer do ponto de vista económico, menos importantes parecem as potenciais rigidezes.

Para ilustrar a análise económica examinaremos duas alternativas de canal que nos é familiar - a escolha entre força de vendas da empresa e o uso de um agente de vendas.

Vamos pressupor que a empresa deseja atingir um grande número de varejistas numa certa região do país. Suponhamos que uma força de vendas, para ser suficiente, exigisse a contratação e o treinamento de dez vendedores que operassem a partir de uma filial localizada na região. Seria dado a eles, um bom salário fixo juntamente com a oportunidade para ganhos adicionais através de um plano de comissões. A outra alternativa seria a de utilizar o agente de venda, de boa reputação na região e que tenha desenvolvido extensivos contatos com esses varejistas através das outras linhas de produtos que possui. O agente tem trinta vendedores em sua empresa e receberia uma percentagem fixa do preço de venda sobre cada unidade que vender.

Cada alternativa produzirá um nível diferente de vendas e custos. O melhor sistema não será o que produz melhores vendas ou menores custos, mas aquele que possibilita o melhor lucro.

A análise deve iniciar com uma estimativa de vendas em cada sistema, por que alguns custos serão dependentes do nível de vendas. Serão produzidas mais vendas por intermédio dos vendedores da empresa ou do agente de vendas? A maioria dos gerentes de marketing responde que os vendedores das empresas vendem mais. Um vendedor da empresa concentra-se apenas nos produtos da empresa; está mais bem treinado para vender esses produtos; é mais agressivo, porque seu futuro depende da empresa; é mais bem-sucedido com os clientes porque prefere tratar diretamente com o pessoal da própria empresa.

Mas esses são argumentos abstratos. Concebe-se que a operação

dos agentes

vendedores possa produzir tanto ou mais vendas que o esforço de vendas patrocinado pela empresa. Em primeiro lugar, o produtor está considerando uma representação de dez vendedores da empresa em contraposição a trinta vendedores

do agente de vendas. A própria diferença no número de vendedores poderá levar

a mais vendas por intermédio do agente. Em segundo lugar, os vendedores do

agente poderão ser tão agressivos quanto os vendedores da empresa. Isso depende

do incentivo de pagamento que a linha lhes oferece, em relação às outras linhas

346 que representam. Em terceiro lugar, não é uma verdade incondicional que os com

pradores preferem lidar mais com os vendedores da empresa do que com os do agente. Onde o produto e as condições forem padronizadas, os compradores poderão

ser completamente indiferentes. Poderão preferir lidar com o agente que representa um maior sortimento de mercadorias, em vez de lidar com um vendedor de

de uma empresa que representa apenas uma única linha de produto. Em quarto

lugar, um dos grandes recursos do agente vendedor está nos inúmeros contatos

que construiu através dos anos: a força de vendas da empresa teria de cultivar

esses contratos desde o início. O agente geralmente pode produzir um número

maior de vendas para o fabricante, pelo menos no começo.

n- Assim, o nível relativo de vendas da força de vendas da empresa em contraposição a um agente de vendas exige uma análise detalhada dos planos concretos

de cada uma. A opinião de vários gerentes pode ser ouvida e um teste de campo

sob condições operacionais reais pode ser até conduzido.

Tão logo as vendas tenham sido estimadas, o próximo passo é estimar os custos dos dois sistemas de canal. Somente os custos que variam em relação a canal e nível de vendas devem ser considerados. Se a empresa estiver utilizando ambos os tipos de canais, uma razoável estimativa de seus custos pode ser realizada através de uma análise do custo de distribuição baseada nos dados existentes. Se a empresa for nova, então será necessário fazer estimativas especulativas.

O último passo consiste em uma aproximação das estimativas de vendas e custos, quer na forma de uma análise do ponto de equilíbrio ou na análise da taxa de retorno.

Custos de distribuição (dólares)

Agente de vendas

or de vendas empresa

Figura 13.4. Gráfico do ponto de equilíbrio para uma escolha entre uma agência de vendas e uma filial da empresa.

S 13

Nível de vendas (dólares)

347

Na Figura 13.4 é mostrado um diagrama hipotético de um ponto de equilíbrio. Os custos de cada canal variam com o nível de vendas. Os custos fixos de se utilizar um agente de vendas são obviamente mais baixos do que se realizar uma operação de filial de vendas. Por outro lado, os custos sobem mais rapidamente com as vendas adicionais através do agente de vendas do que por meio dos vendedores da empresa. A razão é que os agentes vendedores recebem maior percentagem fixa das vendas do que os vendedores da empresa, que estão apenas comissionados em parte.

Examinando o gráfico, vemos que há um nível de vendas (S8) em que o custo da distribuição seria o mesmo para os dois canais. Agora, suponhamos que não houvesse razão para se acreditar que um canal vá vender mais que outro, Então o gráfico poderia ser lido de uma forma simples e direta. O agente de vendas constituiria um canal superior em qualquer volume de vendas inferior a S8 e, a filial da empresa se constituiria num melhor canal em qualquer volume de vendas mais elevado que SB. Essa análise está de acordo com as observações comuns das circunstâncias sob as quais os dois canais foram utilizados. Os agentes tendem a ser utilizados por empresas menores ou por empresas maiores em suas zonas menores, porque em ambos os casos o volume de vendas é muito baixo para justificar um investimento fixo numa força de vendas própria.

Se não se puder presumir que ambos produzam as mesmas vendas, é melhor se fazer uma estimativa simples e direta do retorno sobre investimento. Uma medida possível poderia ser:

$R_i = \frac{S_i - c_i}{c_i}$
em que: c_i R_i retorno sobre investimento, associado com o canal i . S_i vendas estimadas, associadas com o uso do canal i . C_i custos estimados, associados com o uso do canal i .

R_i é uma estimativa do retorno sobre investimento esperado sobre os custos de se utilizar o canal i . Todas as outras variáveis permanecendo constantes, o canal que apresentar o R_i mais elevado será o preferido.

Critérios de controle. A avaliação da economia dos agentes de vendas em relação aos vendedores da empresa fornece a grosso modo um guia para a provável superioridade económica de um canal sobre o outro. A avaliação deve agora ser ampliada por uma consideração dos aspectos motivacionais, de controle e de conflito das duas alternativas de canais.

A utilização de agentes de vendas poderá proporcionar o surgimento de, inúmeros problemas de controle. O fato central é que o agente vendedor é um homem de negócios independente. Está primordialmente interessado em maximizar seus próprios lucros. Isto às vezes poderá levar a uma subotimização, do ponto de vista do produtor. O agente de vendas está mais preocupado com a promoção da imagem de sua organização do que a do cliente.

Geralmente ele não coopera com o agente de vendas da empresa em um território vizinho, muito embora a cooperação possa beneficiar o cliente. Concentra suas visitas a clientes que são

mais importantes para ele em termos de seu sortimento total de bens, em vez

de a clientes que são mais importantes para a empresa. Poderá não perder tempo

em dominar os detalhes técnicos concernentes aos produtos da empresa cliente,

ou mostrar interesse em usar o material de propaganda do cliente. De forma

geral, o uso de agentes de vendas tem como preço o surgimento de certos problemas de controle.

Os aspectos de controle de um canal são mais amplos do que aqueles sugeridos no nosso estudo do exemplo do agente de vendas. Quando o produtor está

considerando uma alternativa de canal complicada, as seguintes questões devem

ser avaliadas:

Relações verticais no canal. Como interagirão os diversos níveis de canal?

Aqui há dois perigos opostos. Em um extremo, os próprios interesses de dois ou

mais níveis podem ser tão diametralmente opostos que estão sempre em conflito

às custas do produtor. No outro extremo, os interesses próprios de dois ou mais

níveis de canal podem ser tão semelhantes que se unam para forçar o produtor

a fazer concessões.

Relações horizontais no canal. Como interagirão os membros localizados

em determinado nível do canal? Em um extremo seus interesses próprios podem

entrar em conflito, como quando fronteiras territoriais ou de negócios não são

claras. No outro extremo, poderão associar-se para conseguir poder às custas

do produtor, como os revendedores de automóveis fizeram alguns anos atrás.

Conflitos intercanais. Estarão os diferentes canais de marketing estabelecidos

pelo produtor num conflito muito grande? Por exemplo, os fabricantes de relógios

têm grandes dificuldades para agradar tanto aos pequenos varejistas quanto às

lojas que oferecem descontos.

Conflitos legais. O canal conterá algumas características questionáveis que possam envolver a empresa num conflito legal? Por exemplo, um produtor que planeja montar uma distribuição exclusiva deve primeiro estabelecer sua posição legal.

Critérios de adaptação. Suponhamos que uma alternativa de canal pareça melhor do ponto de vista econômico e não tenha problema algum de controle.

Um outro critério deve ser considerado: aquele da liberdade do produtor para se adaptar às condições mutantes. Cada alternativa de canal envolve alguma duração de compromisso e perda de flexibilidade. Um fabricante que se decide utilizar um agente de vendas poderá ter de oferecer um contrato de dez anos; durante esse período outros meios de vendas, tais como a mala direta, podem tornar-se

mais eficientes, mas ele não tem liberdade de abandonar o agente.

Em geral, quanto menos certo parece o futuro, menos favoráveis são as

alternativas de canal que envolvem compromissos de longo prazo. Uma alternativa

de canal que exija um compromisso a longo prazo, para ser considerada, deve oferecer grandes vantagens em termos econômicos e de controle.

349

DECISÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE CANAL

Depois que uma empresa determinou seu projeto básico de canal, os intermediários devem ser selecionados, motivados e periodicamente avaliados.

Seleção dos membros do canal

Cada produtor se encontra mais ou menos entre duas posições extremas quanto à escolha dos intermediários para sua operação proposta de canal. Alguns produtores não têm dificuldade em encontrar estabelecimentos comerciais para integrarem seu canal. Suas propostas atraem intermediários mais do que o suficiente, em face do grande prestígio desfrutado pela empresa ou porque o produto (ou linha), parece bom para ganhar dinheiro. Por exemplo, a Ford não teve problemas para atrair mil e duzentos novos revendedores para seu malfadado Edsel. Em alguns casos, a

promessa de distribuição seletiva ou exclusiva influencia rã um número suficiente de intermediários a se juntar ao canal. O problema principal para o produtor que tem a boa sorte de encontrar todos os intermediários de que precisa é o da seleção. Precisa decidir quais as características dos prováveis intermediários que forneçam as melhores indicações de sua competência.

A outra posição extrema é quando um produtor escolhe uma alternativa de canal para a qual terá de trabalhar arduamente, a fim de reunir o número desejado de revendedores qualificados. Por exemplo, o produtor de um novo refrigerante encontra dificuldade em conseguir espaço nas prateleiras dos pontos de vendas de produtos alimentícios. Poderá ter de aceitar qualquer intermediário que possa conseguir, muito embora devesse iniciar seu esforço de seleção entre os intermediários mais qualificados. Sua tarefa é a de levar seu produto a mercado através de intermediários. Isto significa que deve estudar como os intermediários tomam suas decisões de compra; especificamente, quanto peso dão à margem bruta, à propaganda e promoção planejadas, garantias de devolução e assim por diante. O produtor deve desenvolver uma oferta que prometa muito dinheiro para o intermediário.

Quer o produtor ache fácil ou difícil recrutar intermediários, deve determinar que características distinguem os melhores intermediários dos piores. Mesmo quando o objectivo do produtor é o de distribuição intensiva, poderá não querer que seu produto se associe com intermediários fracos ou falhos. O produtor quer avaliar o número de anos em que o intermediário se encontra no negócio, seu histórico de crescimento, sua solvência, seu grau de cooperação e sua reputação. Se o intermediário for um agente de vendas, o produtor também poderá querer avaliar o número e o carácter das outras linhas que possui, se está suficientemente equipado de pessoal, a fim de proporcionar uma atenção e conhecimento eficaz à nova linha e a taxa de turnover de seus vendedores. Se o intermediário for uma loja de departamentos que está sendo considerada para distribuição exclusiva, o produtor desejará avaliar a localização da loja, o potencial de crescimento futuro e o tipo de clientela.

350

Motivação dos membros do canal

Os intermediários devem ser motivados para realizar o melhor trabalho

possível. Os fatores e condições que os levaram a se unir ao canal forneceram

algumas das motivações, mas deverão ser suplementados por supervisão e incentivos contínuos, por parte do produtor. O produtor deve vender não apenas através do intermediário, mas também para eles. A questão de motivação é complexa, já que há razões tanto para uma cooperação como um conflito entre o produtor

seus distribuidores.

O trabalho de estimular os membros de canal a um bom desempenho deve

começar com as características psicológicas e de comportamento de cada revendedor. Muitos intermediários têm sido criticados, segundo McVey:

por não terem conseguido destacar certa marca, ou pelo pouco conhecimento de produto por parte de seus vendedores, por não utilizarem materiais de propaganda dos fornecedores, por sua negligência para com certos clientes (que podem ser boas perspectivas para certos itens, mas não para o sortimento) e mesmo por causa

de sistemas não eficazes de manutenção de registros, nos quais as designações de 16

marca podem perder-se.

No entanto, o que são defeitos do ponto de vista do produtor, podem ser

bastante compreensíveis do ponto de vista do intermediário. McVey relacionou

as quatro seguintes proposições para ajudar a compreender o intermediário:

O intermediário não é um elo empregado numa cadeia feita por um fabricante, mas um mercado independente . . . Depois de alguma experiência, ele se decide por um método de operação, realizando aquelas funções que considera inevitáveis, à luz de seus próprios objectivos, construindo políticas para si, sempre que tiver liberdade para fazê-lo.

(O intermediário geralmente age) primordialmente como um agente de compras para seus clientes e, apenas em segundo lugar, como um agente de vendas para seus fornecedores ... Está interessado em vender qualquer produto que esses clientes desejem comprar ...

O intermediário procura consolidar todas as suas ofertas numa família de artigos que ele pode vender em combinação, como um sortimento homogêneo, para clientes individuais. Seus esforços de vendas são dirigidos primordialmente para a obtenção de pedidos para o sortimento, em vez de itens individuais...

A não ser que haja algum incentivo, os intermediários não manterão registros de vendas separadas para cada marca

vendida ... Informações que podiam ser utiliza das em desenvolvimento de produtos, fixação de preços, embalagem ou planejamento promocional, estão enterradas em registros não padronizados dos intermediários e, às vezes, escondidas propositadamente dos fornecedores. 17

Essas afirmações servem como desvio provocativo das idéias estereotipadas

sobre a finalidade é desempenho dos intermediários. O primeiro passo para motivar os outros é observar a situação de seus pontos de vista.

O produtor deve seguir um curso cuidadoso entre a supermotivação e a submotivação dos intermediários. A supermotivação ocorre quando as condições dos

16. Phillip McVey, "Are Channels of Distribution What the Textbook Say?II, Journal of Marketing, janeiro de 1960, p. 61-64.

17. Ibid. 351

produtores são mais generosas do que precisam ser para assegurar certo nível de cooperação e esforço. O resultado poderá ser de vendas elevadas para o produtor, porém, de baixos lucros. A submotivação ocorre quando as condições do produtor são muito anêmicas para estimularem mais do que um esforço mínimo por parte dos intermediários. O resultado será de baixas vendas e baixos lucros. O problema do produtor é o de determinar o nível ótimo e o tipo de motivação para se estabelecer o comércio.

O nível básico da motivação é estabelecido pelo composto original de relações comerciais. Se os intermediários ainda estiverem desmotivados, o produtor tem duas alternativas. Ele poderá melhorar suas margens, conceber melhores condições de crédito ou fazer uma de muitas coisas que alteram o composto de relações de comércio, a favor dos intermediários. Ou poderá estimular um maior esforço por parte dos intermediários pela utilização de um punhado de artifícios conhecidos, desde importunar o intermediário (até que ou eles produzam ou desistam) até organizar convenções, concursos de vendas e alocar maiores verbas de propaganda.

Alguns produtores acham que é mais fácil "dar duro" nos intermediários, a fim de motivá-los, especialmente se desfrutam de um grande poder sobre os mesmos. Um dos grandes fabricantes de brinquedos força artigos de vendas demorada sobre os varejistas de brinquedos, se esses varejistas desejarem receber suficientes artigos de venda rápida. Uma das grandes empresas de sabão utiliza seu poder de mercado para conseguir espaço

favorável de prateleira de seus revendedores, em vez de oferecer descontos comerciais ou outros incentivos. Essas políticas podem criar grande má vontade nos canais e, algum dia, voltar-se contra os fabricantes.

Avaliação dos membros do canal

O produtor deve, periodicamente, avaliar o desempenho de seus intermediários. Quando o desempenho de um membro de canal for seriamente abaixo do padrão, faz-se necessário determinar as causas subjacentes e considerar os remédios possíveis. O produtor poderá ter de tolerar o desempenho desfavorável, se o abandono ou a substituição do intermediário levar a resultados ainda piores. Mas se houver alternativas atraentes ao uso desse intermediário, então o produtor deve exigir que o intermediário alcance certo nível de desempenho dentro de um prazo determinado ou então deverá ser retirado do canal.

Muitos problemas poderão ser evitados se os padrões de desempenho e as sanções forem combinados desde o início, entre o produtor e os membros do canal. As áreas que exigem a maior necessidade por acordos explícitos se referem à intensidade e cobertura das vendas, níveis médios de estoques, prazo de entrega a clientes, tratamento das mercadorias perdidas e avariadas, cooperação quanto aos programas de treinamento e de promoção e os serviços que os intermediários devem prestar aos clientes.

O produtor poderá utilizar cotas periódicas de vendas, a fim de definir as expectativas normais de desempenho. Os fabricantes de automóveis e muitos revendedores de aparelhos domésticos estabelecem cotas não apenas para as unidades totais a serem vendidas, mas também para tipos de unidades. Em alguns

casos, essas cotas são tratadas apenas como guias, em outros, representam

padrões sérios. Alguns produtores relacionam as vendas de vários intermediários depois de cada período de venda e envia a respectiva classificação.

Esse artifício pretende motivar os intermediários mais fracos na classificação para

que melhore sua atuação, tendo em vista seu amor-próprio (e para que o relacionamento continue) e incentiva os que estão nos primeiros lugares a procurar

manter sua posição, por motivos de orgulho.

Uma simples classificação dos intermediários por nível de

vendas não é,
necessariamente, a melhor medida. Os intermediários enfrentam
meios ambientes
variáveis sobre os quais possuem diferentes graus de controle, a
importância da
linha do produto em seus sortimentos também varia. Uma medida
útil é a de
comparar cada desempenho de vendas dos intermediários com seu
próprio desempenho no período precedente. O percentual médio de
melhoria (ou declínio)
para o grupo, poderá ser utilizado como norma. Outra medida útil
é a de comparar cada desempenho de intermediários com uma cota
estabelecido para ele,
baseada numa análise do potencial de vendas em sua zona. Depois
de cada período
de vendas, os intermediários são classificados de acordo com a
proporção entre
suas vendas reais e seus potenciais de vendas. Esforços de
investigação e de ririciIivacão poderão, então, ser focalizados
naqueles intermediários que ficaram aquém
dos objectivos.

DECISOES DE MODIFICAÇÃO DE CANAL

Um produtor deve fazer mais do que projetar um bom sistema de
canal e
pô-lo em movimento. De vez em quando o sistema exige modif
icações para enf rentar as novas condições de mercado.

Esse fato surpreendeu a um grande fabricante de aparelhos
domésticos que
estava distribuindo exclusivamente por intermédio de
revendedores autorizados.
Uma relativa perda da participação no mercado fez com que o
produtor compreendesse inúmeros desenvolvimentos na distribuição
que haviam ocorrido desde
que o canal original havia sido projetado.

Urna parcela crescente de grandes marcas de aparelhos domésticos
estava sendo
comercializada através de lojas de descontos.

Uma parcela crescente de grandes aparelhos domésticos estava
sendo vendida numa
base de marca particular, através de grandes lojas de
departamentos.

Um novo mercado estava desenvolvendo-se, na forma de grande
volume de compras

por parte de grandes construtores de moradias, que preferiam tratar diretamente com os fabricantes. Pedidos solicitados pelo sistema de venda porta em porta e de maneira direta estavam sendo realizados por alguns revendedores e concorrentes.

Os únicos revendedores fortes e independentes eram aqueles das pequenas cidades. Porém as famílias rurais estavam cada vez mais fazendo suas compras nas grandes cidades.

Esses e outros desenvolvimentos no cenário sempre em mutação levaram esse fabricante a realizar uma ampla revisão das possíveis modificações de canal.

Três diferentes níveis de mudança de canal devem ser distinguidos. A mudança pode envolver o aumento ou a eliminação de membros individuais de

J

353

canal; aumento ou eliminação de canais específicos de mercado; ou desenvolver um modo totalmente novo para se vender bens em todos os mercados.

A decisão de acrescentar ou abandonar um intermediário específico geralmente exige uma análise incremental simples e direta. A questão econômica é como ficariam os lucros da empresa com esse intermediário ou sem ele? A análise incremental poderia ser complexa se a decisão tivesse muitas repercussões no resto do sistema. A decisão de um fabricante de automóveis sobre a concessão de franquia a outro revendedor numa cidade exigirá levar-se em consideração não apenas prováveis vendas do revendedor, mas também as possíveis perdas e ganhos nas vendas de seus outros revendedores.¹

As vezes um produtor pensa em abandonar não apenas um Intermediário isolado, mas também todos os intermediários que falham em levar suas vendas em unidades a certo nível dentro de

certo período. Isso aconteceu quando um grande fabricante de caminhões vendendo através de uma rede de revendedores autorizados, observou que pelo menos 5% deles estavam vendendo menos do que três ou quatro caminhões por ano. De acordo com o cálculo do auditor, custava mais à empresa prestar serviços a esses pequenos revendedores do que o valor de venda desses três ou quatro caminhões. Se a questão era a de abandonar alguns desses fracos revendedores, então uma análise incremental provavelmente indicaria que

os lucros da empresa cresceriam. Mas a decisão de abandonar a maioria desses

revendedores poderia ter repercussões tão grandes no sistema como um todo que uma análise incremental não bastaria. Tal decisão aumentaria o custo unitário da produção de caminhões, pois o custo indireto teria de ser distribuído por menor número de caminhões; alguns homens e equipamentos ficariam ociosos; alguns negócios nos mercados onde os revendedores tinham sido cortados iriam para os concorrentes; e os demais revendedores da empresa tornar-se-iam inseguros pela decisão. Nada menos do que uma detalhada simulação total do sistema seria o adequado para a compreensão de todos os efeitos.

Um produtor às vezes defronta-se com o problema de saber se seu canal para atingir uma área geográfica particular ou certo tipo de clientes ainda é ótimo. Uma análise do ponto de equilíbrio ou da taxa de retorno poderia ser feita considerando os sistemas actuais e os alternativos. A decisão de "modificação de canal" mais difícil envolve a revisão do sistema global de distribuição. Por exemplo, um fabricante de automóveis poderá estudar a substituição de revendedores independentes por revendedores da própria empresa; um fabricante de refrigerantes poderá estudar a substituição de engarrafadores locais autorizados por engarrafamento centralizado e vendas diretas. Essas são decisões tomadas no nível mais alto, decisões que não apenas modificam os canais, mas também que necessitam de uma revisão da maioria dos elementos e políticas do composto de mercado a que a empresa está acostumada. Tais decisões têm tantas ramificações que qualquer modelo quantitativo do problema será apenas uma primeira aproximação.

18. Cf. T. E. Hlavac, e John D. C. Little, "A Geographical Model of an Urban

Automobile Market", em Proceedings of the Fourth International Conference on Operational

Research, org. David B. Hertz e Jacques Melese (New York, John Wiley & Sons, 1966),

:354 p. 302-11.

Uma abordagem conceitual ao problema de modificações de canais

Ao se analisar a vantagem de modificar um canal, uma tarefa é determinar

se o canal está ou não em equilíbrio.¹⁹ Um canal está em equilíbrio quando não

há mudança estrutural ou funcional que leve a aumentos de lucro.

Uma modificação estrutural envolve o aumento ou a eliminação de algum nível intermediário

no canal. Uma modificação funcional envolve a redistribuição de uma ou mais

tarefas de canal entre os seus membros. Um canal está pronto para modificação

quanto estiver em desequilíbrio, isto é, quando fornecer uma oportunidade para

ganhos através de uma modificação estrutural ou funcional.

Um exemplo simples transmitirá o conceito de desequilíbrio de canal. Vamos pressupor que haja um canal do tipo produtor-atacadista-varejista (P-A-V).

(Veja Figura 13.S.) Cada membro do canal toma uma série de decisões sobre

preço, propaganda e distribuição (PA,D). Para simplificar, vamos pressupor

que essas decisões afetam principalmente o estágio seguinte.

Assim, o produtor

toma decisões (PA,D),, que influenciam a quantidade (Q_1) pedida pelo atacadista. O produtor calcula seu lucro líquido (Z_1) pela subtração de seus custos

da receita de venda ao atacadista. Da mesma maneira, cada membro de canal

toma um conjunto de decisões independentes, que influenciam sua receita e custo

e proporcionam certo lucro líquido.

(P, A, D) (P, A, D)₂ (P, A, D)₃

Produtor Varejista

Z_1 , Z_2 Z_3

FONTE: Reproduzido, com -modificações, de Stanley Stasch, "A

Method of Dynamically Analyzing the Stability of the Economic Structure of Channels of Distribution" (Ph. D. dissertation, School of Business, Northwestern University, 1964), p. 63.

Figura 13.5. Figura conceitual dos lucros num canal de marketing, Examinando o canal como um todo, adotam-se decisões independentes

$I(P, A, D)_1, (P, A, D)_2, (P, A, D)_3$ que resultam em algum lucro total de canal

$(Z_1 - Z_2 - Z_3)$ - O conceito de desequilíbrio de canal pode agora ser definido

com precisão. O canal está em desequilíbrio se houver um conjunto alternativo

de decisões $(P, A, D)_1, (P, A, D)_2, (P, A, D)_3$, que resultaria num lucro total $Z_1 - Z_2 - Z_3$. Essa seção baseia-se em Stanley Stasch, "A Method of Dynamically Analyzing the Stability of the Economic Structure of Channels of Distribution" (Ph. D. dissertation, School of Business, Northwestern University, 1964).

355

A

356

$Z_2 - Z_3$ * maior que $(Z_1 - Z_2 - Z_3)$. Se este for o caso, o canal apresenta uma oportunidade para um aumento de lucro. Mas as decisões alternativas provavelmente não serão tomadas enquanto os membros do canal tomarem suas decisões independentemente. Quanto maior for a diferença entre $(Z_1 - Z_2 - Z_3)$ *

$Z_1 - Z_2 - Z_3$), tanto maior será o incentivo para os membros do canal adotarem um planejamento conjunto, ou de algum membro do canal absorver um ou mais dos demais membros a fim de alcançar os lucros extras da tomada de decisão integrada.

SUMARIO

As decisões de canais de marketing estão entre as mais complexas e desafiantes com as quais uma empresa se defronta. Cada empresa geralmente se depara com maneiras alternativas de se atingir o mercado. Variam da venda direta, da utilização de um, dois, três ou mais intermediários. As empresas que compõem o canal são ligadas de maneiras diferentes, por fluxos físicos, de propriedade, pagamento, informações e de propaganda. Os canais não permanecem estáticos, porém, são caracterizados por modificações contínuas e, às vezes, dramáticas. Duas das mais significativas tendências recentes são o aparecimento dos sistemas verticais e horizontais de marketing. Cada sistema de canal tem diferentes potenciais para criar vendas e produzir custos. Assim que um canal é escolhido, a empresa deve geralmente aderir ao mesmo por um amplo período. O canal escolhido afetará significativamente e será afetado pelo restante do composto de marketing. Um bom projeto de canal deve ser seguido de uma explicação dos objectivos de canal, das alternativas e das prováveis medidas quantitativas e qualitativas dê resultado. Os objectivos estão condicionados pelas características específicas dos clientes, dos produtos, dos intermediários, dos concorrentes e do meio ambiente. As alternativas geralmente são muitas, por causa dos diversos tipos de intermediários, das diferentes e possíveis intensidades da cobertura do mercado, das diversas maneiras em que as tarefas de canal podem ser distribuídas entre os membros do canal e os muito possíveis compostos de relações comerciais. Cada alternativa viável para se atingir o mercado tem de ser determinada e avaliada de acordo com critérios econômicos, de controle e de adaptação. Depois que o projeto básico de canal for determinado, a empresa enfrenta a tarefa de sua administração eficaz. Tem que selecionar as empresas específicas com as quais vai trabalhar ou procurar empresas que estejam dispostas a trabalhar com ela. Terá de suplementar as motivações fornecidas aos membros do canal através de compostos de relações comerciais e por meio de incentivos e supervisões especiais. Terá que avaliar periodicamente o desempenho dos integrantes do canal contra suas próprias vendas passadas, contra as vendas dos outros membros do canal e, possivelmente, contra as cotas de vendas. Como os mercados e o ambiente de marketing estão em

continua mudança, a empresa deve estar preparada para fazer revisões de canal: os integrantes poderão ser abandonados ou aumentados, os canais em mercados específicos poderão ser modificados e, às vezes, o sistema total de canal tem de ser reprojetoado. Avaliar uma mudança proposta de canal pode ser feito por uma abordagem de análise incremental, se apenas a unidade ou o canal particular estiver afetado; poderá ser necessária uma análise ao nível de sistema, se a mudança provável for afetar outras unidades. Neste último caso, a simulação de sistema poderá ser o modo mais eficaz para determinar o equilíbrio do canal. Quanto maior o desequilíbrio em um canal, tanto mais aparente será para os observadores que a modificação do canal levará a aumento de lucros.

Ia QUESTOES E PROBLEMAS

1. Se existem cinco produtores e cinco clientes num mercado, quantos contatos terão de ser realizados; a) sem um intermediário? b) Com um intermediário? Quais são as fórmulas gerais?

2. Explique como as características a) dos pêssegos; e b) do cimento, afetam os canais.

3. Sugira algumas alternativas de canal para: a) uma pequena empresa que desenvolveu uma nova e revolucionária máquina para colheita; b) um pequeno fabricante de plástico que desenvolveu uma sacola térmica própria para piquenique, a fim de manter garrafas e alimentos frios; e c) um fabricante de relógios de luxo.

4. Um novo fabricante de rádios de automóveis FM está procurando um canal de distribuição eficaz. Identifique quatro alternativas de canal e também relacione os pontos fracos de cada um.

5. É aceitável o seguinte padrão de canal? Que tipos de empresas estão implícitos?

F A v 000C OPA O Tp00 6. Faça uma relação de perguntas para se classificar os candidatos em perspectiva a distribuidor.

7. "Discussões de práticas de merchandising na indústria petrolífera geralmente partem da premissa de que a estrutura existente de canais de distribuição para gasolina era uma pedra no caminho da indústria." Você pode pensar em inovações para melhorar a distribuição

de combustível automobilístico ou para melhorar a lucratividade dos postos de gasolina?

8. Você pode pensar em uma maneira radical e diferente de organizar a distribuição de: a) automóveis; b) cerveja?

357

LA

Decisões de Distribuição Física

É por isso que a distribuição (física) é o próximo - alguns dizem pos sivelmente o último - lugar em que economias significativas e verdadeiras podem ser alcançados.

Business Week

Através dos anos, a expressão "marketing" tem apresentado dois processos diferentes, mas relacionados, o primeiro tratando da procura e estímulo dos compradores e o segundo da distribuição física dos bens. Com a crescente concorrência por mercados, os executivos de marketing têm devotado a maior parte de seus trabalhos à função de procura e estímulo. Suas atenções têm sido no sentido do desenvolvimento de compostos de produtos, preços, propaganda e canais de distribuição que mantenham a demanda alta e num ritmo crescente. Visualizam a distribuição física, ou a logística de se levar os bens aos compradores, como uma atividade de suporte e subsidiária.

Mais recentemente, vários acontecimentos despertaram a atenção e o interesse da administração pelo problema de logística e os levou a refletir se não estavam passando por cima de oportunidades, não apenas de reduzir custos, como também de melhorar o estímulo da demanda.

Um dos fatores que chamou a atenção foi o do aumento constante nas despesas em serviços de distribuição física como fretes, armazenagem e estoque. As despesas de frete e armazenagem

crecem como resultado do aumento de custos de mão-de-obra e de equipamentos. A despesa de estocagem está aumentando em virtude de os compradores tenderem a fazer pequenos pedidos com maior frequência e os fabricantes tenderem a expandir a amplitude e a profundidade de suas linhas. Muitos executivos ficaram surpresos em saber que os custos totais de armazenagem, manuseio e transporte de seus produtos estão mais ou menos entre 15 a 30% das vendas.'

Richard E. Snyder, *Physical Distribution Costs*, Distribution Age (dezembro de 1963), p. 35-42.

As autoridades em número crescente argumentam que economias substanciais podem geralmente ser realizadas na área de distribuição física, que tem sido descrita como "a última fronteira para as economias de custo" e "o continente

3

obscuro da economia'. Há suficientes provas de decisões descoordenadas de distribuição física que resultam em subotimização. Não está sendo feito uso suficiente dos instrumentos modernos de decisão para determinar os níveis econômicos de estoques, os modos eficientes de transporte e uma correta localização de fábricas, armazéns e estoques.

Além disso, a distribuição física é um instrumento potente no processo de estímulo da demanda. As empresas podem ganhar mais oferecendo mais serviços ou pela redução de preços através de uma bem-sucedida redução dos custos de distribuição física.

ESCOPO DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

Há uma visão ampla e uma visão limitada do âmbito da distribuição física.

Na visão ampla, a distribuição física começa com a localização dos inputs de material e de mão-de-obra necessários no processo produtivo e se estende até a localização dos mercados de consumidores finais.

Torna-se coextensiva com a tarefa mercadológica básica, de acordo com

Wroe Alderson, que é a de fazer a ligação entre os diversos suprimentos encontrados

na natureza e as diversas necessidades encontradas no homem. Essa perspectiva é especialmente pertinente à empresa que planeja introduzir um novo produto no mercado. Não tendo ainda

qualquer investimento em fornecedores, fábricas, armazéns, intermediários ou mercados finais, está numa posição para os considerar como variáveis no projeto de seu sistema de distribuição física. Os mercados finais são geralmente os melhores pontos de partida para se planejar o novo sistema. A empresa escolhe seus mercados-alvo finais e, depois, realiza um trabalho inverso para conseguir um conjunto adequado de intermediários, armazéns e localizações de fábricas.

A visão estrita da distribuição física pressupõe que a empresa já esteja estabelecido no mercado e que possua compromissos com um conjunto de fábricas, fornecedores intermediários e mercados finais. O problema da empresa é o de encontrar condições eficientes para a localização, a estocagem e o embarque de seus bens para preencher os requisitos de serviço do mercado. Esse é o ponto de vista que adotaremos neste livro. Uma concepção útil das atividades componentes da distribuição física está reproduzida na Figura 14.1. Onze diferentes engrenagens compõem o sistema de distribuição física. O sistema total centraliza-se na engrenagem da administração de estoques. O estoque é o elo entre os pedidos dos clientes e a atividade industrial da empresa. Os pedidos dos clientes reduzem o nível de estoque e a atividade industrial completa. A atividade industrial exige um influxo de matérias-primas para dentro da empresa e isto envolve opera 2. Donald D. Parker, "Improved Efficiency and Reduced Cost in Marketing", *Journal of Marketing* (abril de 1962), p. 15-21. 3. Peter Drucker, "The Economy's Dark Continent", *Fortune* (abril de 1962), p. 103, 265, 268 e 270. 4. Cf. Capítulo 13.

359

ções de frete e recepção de mercadorias Bens acabados então saem da linha de montagem, envolvendo a embalagem, armazenamento na fábrica, atividades embarque, transporte para fora, armazenagem no campo, entrega ao cliente e seus serviços.

mba

FONTE: Wendell M. Stewart, "Physical Distribution: Key to improved Volume and Profit" Journal of Marketing (janeiro de 1965), p. 66.

Figura 14.1. Engrenagens das atividades num sistema de distribuição.

O OBJETIVO DA DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

Muitas empresas declaram que seu objectivo de distribuição física é o levar as mercadorias certas para os lugares certos, nos momentos certos e p menor custo. Infelizmente, isto fornece uma orientação pouco real. Nenhum sistema de distribuição física pode simultaneamente maximizar o serviço ao ente e minimizar o custo de distribuição. A maximização do serviço implica políticas tais como grandes estoques, transportes com custos adicionais e muitos armazéns, todos aumentando o custo de distribuição. A minimização dos custos de distribuição implica políticas como transporte lento e barato, estoques baixos e poucos armazéns.

O objectivo da distribuição física pode ser definido de uma forma mais cuidadosa pela introdução da noção de um sistema eficiente. A eficiência de um sistema é dada pela relação entre o output do sistema com o seu input. Explicação do que são os outputs e os inputs num sistema de distribuição física poderemos aproximar-nos da definição de um objectivo para tal sistema.

Nível de serviço (output)

Um dos outputs básicos do sistema de distribuição física é o nível do

serviço ao cliente. O serviço ao cliente representa um dos benefícios mais importantes

que uma empresa pode oferecer a clientes em potencial, a fim de atrair seus

negócios. Do ponto de vista do cliente, o serviço prestado pela empresa assume

diversas formas:

1. A rapidez no preenchimento e entrega dos pedidos normais,
2. A disposição do fornecedor em atender as necessidades urgentes de mercadorias do cliente.

3. O cuidado pela entrega da mercadoria em boas condições.
4. O fornecedor está disposto a receber de volta os bens defeituosos e repô-los rapidamente.
5. A disponibilidade de serviços de instalações e reparos e peças sobressalentes do fornecedor.
6. O número de alternativas de embarque e transportadoras.
7. A disposição do fornecedor em manter o estoque para o cliente.
8. As cobranças por serviços, isto é, se os serviços são gratuitos ou não.

Do ponto de vista do fornecedor, ele estabelece certos objectivos de nível de serviço. Por exemplo, a Pilisbury definiu seus objectivos de entrega como sendo a entrega na terceira manhã por meio da estrada de ferro em qualquer parte dos Estados Unidos". Algumas empresas definem o nível de serviço como sendo ---o percentual de clientes que devem receber seus pedidos em x dias". Outros pensam em termos de um sistema que mantém a porcentagem de pedidos em carteira em certo nível.

Como a empresa determina o nível desejável de serviço ao cliente? Em muitos casos utiliza o padrão estabelecido pelos concorrentes. Se oferece um nível de serviço mais baixo do que o predominante, corre perigo de perder a clientela a não ser que haja um elemento compensatório em seu composto de marketing.

Se oferece um nível mais elevado de serviço do que o predominante, os concorrentes poderão aumentar seus níveis de serviço como uma auto-defesa e todas as empresas ficarão com custos mais elevados. Qualquer vantagem será temporária, especialmente se for uma vantagem efetiva.

A decisão da empresa sobre o nível de serviço deve residir, por último, numa análise da provável reação do cliente e do concorrente a níveis alternativos de serviço. As vezes um pequeno aumento no serviço ao cliente poderá produzir um bom aumento de clientela digamos de 15%, enquanto um grande aumento poderá produzir um ganho levemente maior, digamos de 20%. O valor que os clientes dão ao serviço é, sem dúvida, uma das coisas mais difíceis de se avaliar em marketing.

No entanto, às vezes pode ser medido com um pouco de

habilidade. Um pesquisador foi capaz de estimar que o percentual de mercadoria devolvida em uma casa de reembolso postal variava de acordo com a demora no embarque.

6 Mesmo

onde as estimativas eram grosseiras, poder-se-ia utilizar uma análise de sensibilidade, a fim de se descobrir quanta diferença haveria em qualquer estimativa na escolha entre as alternativas de distribuição física.

S. William B. Saunders, "Designing a Distribution System", *Distribution Age* (janeiro de 1965), p. 32-36.

6. V,!;R Czst-alo 19- 361

Custo do serviço (input)

Uma empresa suporta certos custos, dos quais o frete, a estocagem e a armazenagem são os principais, na manutenção de seu actual nível de serviço ao cliente. Muitas vezes a fatura total não é conhecida porque as empresas, tipicamente, não possuem administração e contabilidade centralizadas de suas atividades de distribuição física. Esses custos, no entanto, devem ser medidos como um pré-requisito para o planejamento e controle da distribuição.

O sistema actual é considerado como eficiente, se nenhuma reorganização de inputs logísticos puderem reduzir os custos mantendo o nível actual de serviço.

Muitas empresas pensam que seus sistemas de distribuição física são eficientes, porque cada centro de decisão, estocagem, armazenagem e transporte parecem realizar um bom trabalho de manter baixo seus próprios custos. No entanto, isto é uma área em que a soma dos custos de distribuição não é necessariamente minimizada por um conjunto de esforços não coordenados para minimizarem os custos separados. Como foi declarado por Parker:

A alta administração aplica certas pressões que encorajam as diversas unidades funcionais a controlar e reduzir seus custos de operação. A redução torna-se a meta principal de essas unidades chamarem a atenção para si. Como resultado, quando as decisões são tomadas sobre transporte, armazenagem, embalagem, níveis de estoque... são baseadas numa análise de alternativas dentro daquela função específica, sem consideração para com os

possíveis efeitos sobre as funções intimamente relacionadas. São considerados os custos funcionais, mas o importantíssimo custo total das funções correlatas é ignorado.

Muitos custos de distribuição física interagem, geralmente em razão inversa:

O gerente de transportes prefere o despacho ferroviário ao despacho aéreo, quando possível. O despacho ferroviário reduz a conta de frete da empresa. Entre tanto, em virtude de o transporte ferroviário ser mais vagaroso, amarra por mais tempo o capital da empresa, atrasa o pagamento por parte do cliente e poderá levá-lo a comprar dos concorrentes que oferecem um serviço mais rápido.

O departamento de expedição usa caixas baratas para minimizar os custos de embarque. Isto leva a uma alta taxa de avaria dos bens em trânsito e a perda da reputação junto aos clientes.

O gerente de estoque favorece a manutenção de estoques baixos, a fim de reduzir o custo total de estocagem. No entanto, isto resulta em muitas faltas de estoque, pedidos atrasados, conseqüente burocracia de papéis, jornadas de produção especiais e embarques urgentes com um alto custo de frete.

O importante é que em virtude de as atividades de distribuição física serem, altamente inter-relacionadas, as decisões precisam ser tomadas com base no sistema total.

O objectivo

Estamos agora prontos a definir o objectivo do projeto de distribuição física. Um sistema de distribuição física consiste em um conjunto de decisões sobre o número, a localização e o tamanho dos armazéns; políticas de fretes; e políticas

362 7. Parker, op. cit., p. 17

cas de estoque. Cada possível sistema de distribuição física implica num custo total de distribuição, como é dado pela expressão,

$$D = T + FW + VW + S$$

em que:

D = custo total de distribuição do sistema proposto

T = custo total de frete do sistema proposto

FW = custo fixo total de armazém do sistema proposto

VW = custos variáveis totais de armazenagem (inclusive

inventário) do sistema pro posto

S custo total de vendas perdidas devido à demora média de entrega dentro do sistema proposto.

A escolha do sistema de distribuição física pressupõe o exame dos custos

totais de distribuição, associados com os diferentes sistemas propostos e a seleção

do sistema que minimize o custo total de distribuição.

PRINCIPAIS ALTERNATIVAS NA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO FI-SICA

Uma empresa defronta-se com um grande número de alternativas ao projetar seu sistema de distribuição física. A variedade aumenta em número e complexidade à medida que passamos de uma empresa com uma única fábrica servindo

a um único mercado para uma empresa com múltiplas fábricas e múltiplos mercados.

Unica fábrica, único mercado

A grande maioria dos trezentos mil fabricantes nos Estados Unidos são empresas de uma única fábrica realizando negócios em mercados únicos. Os mercados únicos atendidos podem ser uma pequena cidade, como no caso de pequenas padarias e tipografias, ou uma região, como no caso de cervejarias locais e fabricantes de barcos.

Será que a empresa de uma única fábrica geralmente se localiza no centro

de um mercado? Geralmente é o que acontece, pois o custo de servir a um

mercado aumenta com a distância. A empresa distante terá de absorver custos

mais elevados de fretes externos e, normalmente, está numa desvantagem competitiva.

No entanto, em alguns casos, há economias que compensam a localização

de uma fábrica a alguma distância do mercado. O custo mais alto de transporte

para o mercado poderá ser compensado pelos custos mais baixos de terrenos,

mão-de-obra, energia ou matérias-primas.

Um pequeno fabricante de conservas, servindo o mercado de Chicago, localizou

sua fábrica no meio de uma região produtora de pepino, a 320 km de Chicago. Isto

8. Adaptado de Alfred A. Kuehn e Michael T. Hprnburger. "A Heuristic Program for Locating Warehouses", Management Science (julho de 1963), p. 657-58. 363 lhe deu um melhor controle sobre a seleção da colheita. Seu custo de mão-de-obra era mais baixo porque a conserva e o acondicionamento eram realizados apenas em alguns meses, quando os agricultores tinham tempo de sobra. Finalmente, o terreno para sua fábrica custou uma fração do que custaria junto à cidade.

Os méritos de se localizar uma fábrica perto do mercado ou perto de suas fontes de suprimento dependem principalmente dos custos relativos à transferência e de processamento. Uma mudança substancial em certos custos pode contrabalançar as vantagens. A empresa que escolhe entre dois locais alternativos para a fábrica deve pesar cuidadosamente não apenas os custos alternativos actuais, mas também os custos alternativos futuros esperados. Única fábrica, mercados múltiplos

A empresa que possua uma única fábrica e que realize vendas em um conjunto de mercados dispersos tem uma escolha entre diversas estratégias de distribuição física. Considere-se um fabricante de certa região que deseja expandir sua operação para outras regiões. E [e poderá servir o mercado de, pelo menos, quatro maneiras:

Remessa direta para clientes da nova região a partir da fábrica matriz. Grandes partidas enviadas a um depósito regional.

Embarques de peças componentes para uma indústria de montagem localizada na região. Estabelecimento de uma fábrica na região.

Remessa direta aos clientes. Qualquer sistema proposto de distribuição Usi ca deve ser avaliado em termos de serviço ao cliente e de custos. A proposta de expedição direta deixa a impressão de que ela iria dar maus resultados em ambos esses aspectos. Em primeiro lugar, a expedição direta poderia implicar uma entrega mais demorada do que as remessas para clientes realizadas por um armazém localizado na própria região da matriz. Em segundo lugar, a remessa direta poderia implicar maiores custos, porque o pedido típico do cliente provavelmente seria menor do que o embarque volumoso. As tarifas de grandes volumes são, geralmente, 50% mais baixas do que as tarifas de volumes menores.

Mas se as remessas diretas envolvem essas desvantagens, depende de várias coisas. É possível que a remessa direta de uma fábrica distante possa realizar uma entrega mais rápida do que a remessa de um armazém próximo. Um fabricante de copinhos coloridos para sorvete descobriu que seus clientes no leste poderiam receber

remessas mais cedo por via aérea, diretamente de Kansas City, sua sede do que por embarque por caminhão saindo de New York. Além disso, embarques diretos de pedidos que não sejam grandes volumes devem ser comparados com o custo de se manter estoques em armazéns no leste. A decisão de se utilizar ou não as remessas diretas depende de fatores, tais como a natureza do produto (seu valor unitário, questão de ser ou não perecível e o aspecto da sazonalidade), a rapidez exigida e o custo de entrega, o tamanho e/ou o peso do pedido típico do cliente e a distância e direção geográficas.

O que se está comparando aos estoques de armazém no leste, não são, em

364 resumo as remessas diretas, mas um modo particular de remessa direta. O custo de

remessa direta varia com a escolha de vias fluviais, marítimas, ferroviárias, rodoviárias, aéreas ou alguma combinação delas. A Figura 14.2 mostra como os custos

dos diferentes meios de transporte podem ser comparados. Se a empresa tende

a receber os pedidos do leste para embarques pesando menos de 20 quilos em média, poderia minimizar o custo de transporte pela utilização de frete aéreo. Se os

pedidos do leste são em média de 20 a 70 quilos, o transporte rodoviário seria a

alternativa preferida. Finalmente, se o pedido em média exceder de 70 quilos, o

embarque por via férrea minimizaria a fatura de frete.

Centavos por 100 quilos

e aéreo

te rodoviário
viário

Volume médio do pedido em quilos

Figura 14.2. Custo de transporte como função do peso médio e do tipo de transporte.

Essa análise está incompleta porque cada alternativa de transporte implica um tempo médio de entrega diferente. Poderemos pressupor um custo mais alto nas vendas perdidas por maiores demoras na entrega. Assim, os meios de transporte mais lentos custam menos em termos de frete, porém, mais em termos de vendas. Essas duas funções divergentes de custo de tempo de entrega são mostradas na Figura 14.3. Somando-se verticalmente as duas curvas de custo, poderemos encontrar uma curva de custo total. A curva de custo total tende a ter uma forma de U e, pela projeção de seu ponto de mínimo no eixo dos dias de entrega, podemos estimar o atraso ótimo da entrega, D. Esse atraso tem a propriedade de que os ganhos marginais do frete resultantes de uma ligeira demora se equivaleriam ao custo marginal da clientela perdida.

365

Remessas volumosas para um armazém próximo ao mercado. A empresa poderá achar menos dispendioso realizar remessas volumosas para um armazém regional no leste e atender os pedidos dos clientes a partir daquele armazém regional. As economias surgiriam principalmente por causa da diferença substancial entre as tarifas de transporte de grandes volumes e as de menores volumes. Suponhamos que o fabricante do meio-oeste espera vender 5.000 unidades anuais no leste e, virtualmente, todos os pedidos individuais são de embarques de volumes menores. Vamos pressupor que o custo de transporte seja o mesmo para grandes volumes, sendo de \$ 12 por unidade para volumes menores. O custo de se embarcar as 5.000 unidades diretamente para os clientes a uma tarifa de volumes menores seria de \$ 60.000 ($5.000 \times \$ 12$). O custo de se embarcar grandes volumes para um armazém seria de \$ 40.000 ($5.000 \times \$ 8$). Isto representa uma economia bruta de custo de \$ 20.000.

Custo (dólares) Custo total

Custo das vendas perdidas

Custo do transporte
Viária

D
Tempo de entrega (dias)

Figura 14.3. Custo total como função do tempo de entrega.

Disso teremos de subtrair o custo local da entrega do armazém para o cliente e o custo de armazenagem. Suponha que o custo típico de entrega local seja

@sa de \$ 1 por unidade; então, as despesas com entregas locais de \$ 5.000 ($5.000 \times$ 'M $\times$ \$ 1) teria de ser deduzida da economia bruta de custo, deixando ainda uma economia de \$ 15.000. Suponha que a unidade permaneça no armazém uma semana
^n em média antes de ser embarcado e a despesa de armazém por unidade por semana
S seja de \$ 2, inclusive o manuseio, o seguro e todas as outras despesas. Então, a
S. fatura de armazenagem seria de \$ 10.000 ($5.000 \times$ \$ 2), deixando uma economia
líquida de \$ 5.000. Dados esses números, o fabricante do meio-este poderia poupar \$ 5.000 por ano, ao realizar embarques volumosos para um armazém
e no leste, como uma alternativa aos embarques diretos para os clientes.

3 A essas possíveis economias de frete dever-se-ia acrescentar outra vantagem

- que surge da utilização de um ponto de estocagem localizado junto ao mercado. Um armazém regional, tipicamente, torna possível realizar entregas mais rápidas e, daí, aumentar o apoio dos clientes. Em geral, a regra de otimização para se acrescentar armazéns regionais é bastante simples. Um armazém regional deve ser acrescentado se as economias de frete e o apoio aumentado pelos clientes, resultante de uma entrega mais rápida, superarem os custos adicionais de operação do armazém.

Os grandes fabricantes devem considerar um sistema global de armazéns regionais, ou pontos de estocagem, a fim de servirem a um mercado nacional. Maytag, um grande fabricante de equipamentos de lavanderia doméstica tem mais de cem pontos de estocagem regionais. Em vez de enviar pequenos pedidos de máquinas de lavar roupa, a mais de quinze mil revendedores diferentes, a empresa envia embarques volumosos para seus diversos pontos de estocagem. Desta forma, pode prometer uma entrega mais rápida e ainda poupar consideravelmente em custos de frete.

Mas um amplo sistema de armazéns regionais levanta um número de novos problemas: 1. Qual é o número ideal de pontos de estocagem? 2. Onde devem estar localizados? 3. Qual é o melhor nível de estoque para se manter em cada um deles? A análise na ponta do lápis é altamente inadequada para responder a essas perguntas. As empresas estão cada vez mais passando a utilizar modelos através de computador. Gerson e Mañei descreveram um programa de simulação de computador para avaliar um sistema de até quarenta armazéns, quatro mil clientes e dez fábricas.⁹ Esse programa pode ser utilizado para se estimar rapidamente o custo de arranjos alternativos no número existente e localização de fábricas e armazéns. Existem outros modelos que usam técnicas de programação matemática a fim de determinar o sistema ótimo de distribuição.¹⁰

Embarques de peças componentes para uma indústria de montagem perto do mercado. Uma terceira alternativa para o fabricante é a de, estabelecer uma indústria de montagem perto do mercado. Os componentes são embarcados em quantidades volumosas para a indústria de montagem regional a fretes menores. A presença de uma fábrica regional estimula também o crescente interesse dos vendedores locais, dos revendedores e da comunidade, de modo geral.

9. Martin L. Gerson e Richard B. Mañei, "Technical Characteristics of Distribution S@ãlUIators", Management Science (outubro de 1963), p. 62-69. 10- Kuehn e Hamburger, pp, cita 367

Em contrapartida, a empresa deve considerar o custo de investimento imobilizado em instalações adicionais.

Estabelecimento de uma fábrica regional. A quarta alternativa do fabricante é a de estabelecer uma fábrica regional. A decisão de construir uma fábrica regional exige informação real detalhada e uma análise do aspecto local. Muitas fábricas estão envolvidas, inclusive a disponibilidade e os custos de mão-de-obra, energia, terrenos, transportes e, não menos importante, o meio ambiente legal e político.

Um dos fatores mais importantes é a natureza das economias de produção, em massa no setor. Nos-setores que exigem um investimento fixo relativamente alto, uma fábrica tem de ser bastante grande, a fim de conseguir economias de custo. Se os custos unitários de fabricação diminuem continuamente com a escala de produção, então uma fábrica poderia logicamente fornecer todo o volume de produção da empresa, a custos mínimos de fabricação. No entanto, seria temerário ignorar-se os custos de distribuição, porque tendem a ser mais elevados em maiores volumes. As duas considerações estão combinadas na Figura 14A Os custos unitários de produção declinam firmemente à medida que um maior volume é produzido por uma única fábrica, enquanto os custos unitários de distribuição tendem a crescer à medida que o volume exige remessas diretas para mercados mais distantes. Quando as duas curvas são somadas verticalmente, os custos totais podem, de fato, subir como resultado da utilização de apenas um local de fábrica. A empresa deve considerar uma segunda fábrica como uma alternativa para a expansão do tamanho de uma única fábrica que tenha passado em muito de V. É possível, nesse caso, que duas fábricas, cada uma envolvendo custos unitários de produção mais elevados, possam efetuar uma economia de custos de distribuição suficientemente grande para se constituir num melhor arranjo.

Fábricas múltiplas, mercados múltiplos

Muitas das maiores empresas que não exigem fábricas extremamente grandes para alcançarem economias de produção utilizam um sistema de distribuição física que consiste em muitas fábricas e muitos armazéns. Essas empresas enfrenam duas tarefas de otimização. A primeira é a de determinar um padrão de expedição da fábrica para o armazém que minimize os custos totais de frete, de acordo com as localizações actuais da fábrica e do armazém. A segunda é a de determinar o número e a localização de instalações que minimizarão os custos totais de distribuição. Aqui a simulação de sistema é uma técnica potente. Uma simulação de distribuição física na General Electric mostrou como uma subsidiária com \$ 50 milhões de dólares de vendas poderia poupar \$ 2,9 milhões de dólares por ano, através de um reprojeto de sistema.' 1

O sistema de distribuição física não deve ser projetado apenas para uma máxima economia no presente, mas para uma máxima flexibilidade no futuro, mesmo se os custos actuais tenham que ser um pouco mais elevados a fim de ganharem essa flexibilidade. Os planos da empresa, que visa entrar em mercados d,

368 11. "The Cas. for 90% Satisfaction% Business Week (14 de janeiro de 1961).

to novog,,produtos a fim de introduzir novos estilos e modelos de produtos e modifi car o número de distribuidores, devem ser levados em conta ao se projetar o

sistema. O sistema deve ser planejado com consciência de todos os desenvol vimentos do meio ambiente, especialmente nas áreas de comunicações,

.a transporte e autornação. Tais inovações como armazéns automatizados, frete em

s 1.autotreri s`, terminais ligados a computadores em diferentes localidades, tendên cia a utilizac@o de containers e o frete aéreo, são todos fatores a serem conside rados.

Custos unitários (dólares)

Custo unitário

total

Custo unitário da distribuição

Custo unitário

da produção

v Volume

Figura 14.4. Produção e custos unitários de distribuição para uma um .

ca fábrica.

DECISOES DE ESTOQUE

Embora a administração de marketing geralmente não tenha controle sobre

a política de estoque, está inclinada a ter uma forte participaç;No na tomada des tas decisões. A principal preocupação do especialista em marketing é a de propi c)ar um alto nível de serviço para seus clientes. A política de estoque é encarada

por ele como um instrume rito nos processos de criação e satisfação da demanda.

Ele, se pudesse, prometeria a todos seus clientes que todos

seus pedidos seriam

atendidos imediatamente e embarcados pelo meio de transporte mais rápido.

Entretanto, não é realista do ponto de vista do custo que a empresa mantenha um estoque que, virtualmente, garanta a possibilidade de executar todos os

pedidos imediatamente. Uma razão importante é que o custo de estoque aumenta a uma taxa crescente, à medida que o nível de serviço ao cliente se aproxima

de 100%. Um relacionamento típico de custo é ilustrado na Figura 14.5. Para ser capaz

de atender a 85% do total de pedidos recebidos, a empresa tem de manter um estoque no valor de \$ 400.000 dólares. Para aumentar o padrão de serviço ao cliente em cinco por cento, até 90%, o investimento em estoque tem de ser aumentado em \$ 100.000 dólares. Para aumentar o padrão de serviço do cliente outros cinco por cento, para 95%, o investimento em estoque tem de ser aumentado, agora, em \$ 200.000 dólares.

Essa aceleração dos custos de estoque não significa que o aumento dos serviços aos clientes nunca seja justificável. O aumento do serviço significa o aumento do apoio do cliente e das vendas. Mas quanto as vendas aumentam com o serviço? O gráfico apenas nos diz que um aumento de 90 para 95% em serviços exige outros \$ 200.000 dólares em investimento de estoque. Precisamos saber se as vendas e os lucros aumentarão suficientemente para justificar o investimento mais elevado.

Custo de estoque exigido (milhares de dólares)

800

700 - - - - - 600500 - - - - -
- - - - - 400 - - - - -

@0 @5 d0 d5 @0 45 100 Nível de serviço
(percentual de pedidos que podem ser atendidos
do estoque existente)

Figura 14.5. Como os custos de estoque crescem com o nível do serviço ao cliente.

Tipos de decisões de estoque

Os estoques existem porque as atividades de produção e uso normalmente ocorrem em locais, momentos e a taxas diferentes.

No caso de safras agrícolas, a taxa de uso é geralmente constante através,,

370 do ano, mas as colheitas são feitas em épocas diversas. No caso da produção

industrial, as fábricas alcançam economias de produção, pela produção de grandes quantidades de artigos em prazos não frequentes. As economias na produção de grandes quantidades geralmente excedem o custo de armazenamento dos produtos durante o período necessário para sua venda total.

A decisão sobre estoque pode ser considerada como um processo de decisão em duas etapas: 1. quando pedir (ponto de pedido); e 2. quanto pedir (quantidade do pedido).

Quando pedir. A característica básica de um estoque é que oscila, no tempo.

Isto exige a determinação do nível ao qual o estoque remanescente justifica a emissão de um novo pedido. Esse nível é chamado o ponto de pedido (ou novo pedido). Um ponto de pedido de 20 significaria que, quando o suprimento do vendedor cai para 20 unidades, deve emitir um pedido para mais estoque.

A determinação do momento de pedido depende do prazo de entrega, da taxa de utilização e do padrão de serviço. Quanto maior o tempo de curso do pedido, a taxa de utilização por parte do cliente e o padrão de serviço da empresa, tanto mais amplo deve ser o momento do pedido. Além disso, se o tempo de curso do pedido e a taxa de utilização por parte do cliente forem variáveis, o ponto de pedido terá de ser mais alto, por uma quantidade de estoque de segurança. O ponto de pedido decisivo é estabelecido de forma a se equilibrarem os riscos de falta de estoque contra os custos do excesso de estoque.

Quanto pedir. A decisão que a empresa toma em quanto pedir (sua quantidade de pedido) influencia diretamente com que frequência terá de pedir. Quanto maior a quantidade pedida, com menos frequência terá de ser feito um novo pedido.

Os custos de processamento de pedidos são de certa forma diferentes para o distribuidor e o fabricante. Os custos de processamento do distribuidor consistem

no que se refere a materiais, tempo de uso de máquinas e mão-de-obra e como são utilizados toda vez que um pedido é feito, recebido e inspecionado. Os distribuidores têm estimado, de modo variado, seus custos de processamento de pedidos, indo de alguns dólares a cinquenta dólares por pedido. A forma usada faz uma grande diferença na determinação final da quantidade ótima do pedido.

Os custos de processamento de pedidos, para um fabricante, consiste em custos de preparação do pedido e custos operacionais. Se os custos de preparação forem muito baixos, o fabricante poderá produzir com frequência o produto e o custo do produto é razoavelmente constante e igual aos custos operacionais. No entanto, se os custos de preparação forem altos, o fabricante poderá reduzir o custo unitário médio, produzindo um lote grande e mantendo um estoque maior.

Os custos de processamento de pedidos devem ser comparados com os custos de se manter a quantidade de pedidos no estoque, chamado de custos incidentais. Quanto maior o estoque médio mantido, tanto maior os custos incidentais de estoque. Esses custos entram em quatro grandes categorias: 1. despesas de estocagem; 2. custo de capital; 3. impostos e seguro; e 4. depreciação e obsolescência.

371

Os custos incidentais de estoque podem chegar a um máximo de 30% do valor do estoque. Isso é geralmente mais alto que a estimativa utilizada por muitos homens de negócios, mas há uma aceitação crescente de que o custo chega a esse ponto. Isso significa que os gerentes de marketing, que desejam que suas empresas mantenham estoques maiores, devem ser capazes de convencer a alta administração que os estoques maiores proporcionarão novas vendas com um lucro bruto adicional que cobriria além dos custos adicionais de estoque.

A quantidade ótima de pedido pode ser determinada pela observação de como os custos de processamento de pedidos e os custos de estoque se somam em diferentes níveis de pedidos. Na Figura 14.6 o custo unitário de processamento de pedido é apresentado como caindo de acordo com o número de unidades pedidas, porque os custos de pedidos estão diluídos por maior número de unidades. As despesas actuais de estoque por unidade

são demonstradas como crescendo com o número de unidades pedidas, porque cada unidade permanece mais tempo em estoque. As duas curvas de custo estão somadas verticalmente numa curva de custo total. O ponto de mínimo da curva de custo total está projetado para

1 2
baixo no eixo horizontal para encontrar a quantidade ótima de pedido Q .

Custo total por
unidade (dólares) Quantidade de pedido (unidades)

Custo unitário do estoque transportado

Custo de processamento do pedido por unidade

Figura 14.6. Determinação da quantidade ótima do pedido (Q^*).

12, A quantidade ótima do pedido é dada matematicamente pela fórmula:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

em que

D = demanda anual, S = custo para se entregar um pedido, e H - custo incidental anual por unidade. Conhecida como a fórmula quantitativa do lote econômico, pressupõe um custo de pedido constante, um custo constante de se manter uma unidade adicional em estoque, uma demanda conhecida e nenhum desconto de quantidade. Para a derivação disso e para fórmulas mais complexas, cf. Martin K. Starr e David W. Miller, *Inventory Control: Theory and Practice* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1962).

DECISÕES DE LOCALIZAÇÃO

A gerência de marketing tem especial interesse sobre as decisões de localização feitas pela empresa. Os pontos de vendas no varejo devem ser cuidadosamente localizados próximos ao maior número de clientes em potencial, devido à conveniência da compra. Mesmo a localização de armazéns deve ser próxima aos pontos de concentração de clientes, a fim de garantir aos clientes uma entrega mais rápida e barata.

Tipos de decisões de localização

A tomada de decisão sobre o processo de decisão em duas etapas: df ico.

localização pode ser considerada como um

1. escolha da área; e 2. escolha do local específico. Podemos ilustrar as questões principais sobre localização de pontos para venda no varejo, pela citação da experiência de Rayco Manufacturing Company. 1 3

A Rayco foi formada depois da Segunda Guerra Mundial como um fabricante de capas de assentos para automóveis. Sua rede de distribuição consistia em revendedores independentemente financiados e autorizados, que comercializavam os produtos da Rayco com exclusividade. Por volta de 1955, possuía mais de 150 revendedores operando em sessenta cidades diferentes. Sua estrutura nacional de varejo continuava a crescer, tendo sido criadas novas linhas, tais como capotas conversíveis, peças de reposição de automóveis e uma linha de tecidos para guarnições domésticas. Mas as capas de assentos de automóveis permaneciam como seu produto principal.

Escolha da área. A Divisão de Pesquisa da Rayco tem a responsabilidade de avaliar o potencial de lucro de várias áreas no país. As áreas podem ser cidades, áreas metropolitanas, ou alguma outra unidade geográfica. Suponha um conjunto de n áreas (1, 2, 3, . . . i , . . . n) que precisa ser avaliado. Vamos deixar Z_i representar o potencial de lucro esperado da área i . Digamos que X_i seja um investimento proposto da empresa em termos de dinheiro para o desenvolvimento da área i . O potencial de lucro esperado irá variar com as

despesas de desenvolvimento. Isto é, $Z_i = f(X_i)$. Um maior ponto de venda, um melhor revendedor, ou um orçamento de propaganda mais elevado, investido numa área específica, criaria lucros mais altos, muito embora a taxa de crescimento do lucro irá diminuir para além de algum nível de investimento.

A tarefa da Rayco é a de estimar, para cada uma das áreas candidatas, como o lucro se comportaria em diferentes níveis de investimento. Assim que derivar um conjunto de funções de lucros de áreas, poderá distribuir seu orçamento total para "novas localizações", a essas áreas de tal forma que o lucro marginal seja o mesmo para todas as áreas.

U

13. A discussão que se segue é adaptada de "Rayco Manufacturing Company, Pinpointing Store Locations by Electronic Computer", caso 3M38, Intercollegiate Case Clearing House, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, com permissão do autor, Charles H. Dufton, Northwestern University, Boston. 373

R7 r

374

Embora o problema da área de investimento, em princípio, demonstre ser simples de se resolver, tudo se resume na habilidade de estimar os lucros esperados, como uma função do investimento: $Z_i = f(X_i)$. Os lucros de

área são uma função complexa do custo e das características da demanda de área. As características relevantes de custo de uma área, tais como o custo do terreno e as despesas de propaganda, são razoavelmente fáceis de serem determinados. É o potencial de demanda da área que, geralmente, é difícil de se determinar.

Inicialmente, a Rayco identificou aproximadamente trezentas variáveis que influenciariam as vendas na área. A divisão de pesquisa examinou uma base racional para cada uma das variáveis e foi capaz de reduzir o conjunto a setenta e quatro. Estavam incluídas variáveis como a "temperatura média em janeiro", "a percentagem de habitações que eram estruturas individuais" e um "índice da aparência física da loja". Uma equação foi aplicada a cada uma dessas setenta e quatro variáveis baseada em dados de 150 pontos de vendas existentes. Muitas das variáveis falharam ao passar nos testes de significância estatística e, na equação final, restaram trinta e sete variáveis, proporcionando um R^2 de 0,92. A Rayco sentiu que agora iria estimar o "potencial de mercado" de qualquer área nova, pela inserção de trinta e sete características na fórmula.

A escolha do local. Depois de determinar as áreas de alto potencial, a empresa deve decidir quantos pontos de vendas irá estabelecer e onde devem, especificamente, ser situados. Se San Francisco parecia ser um mercado de alto potencial, a Rayco poderia estabelecer, pelo mesmo investimento, um grande ponto de venda numa localização central ou alguns pontos de vendas menores em partes distintas da cidade. Se os consumidores se comportassem como se capas de assentos para automóveis fossem bens de especialidade, estariam dispostos a andar distâncias mais longas e isto favorecia uma única loja grande e centralmente localizada. Se os consumidores considerassem os produtos da Rayco como bens de conveniência, isto favorecia que a Rayco estabelecesse alguns pontos de vendas menores.

A área de comércio de uma loja ou a sua localização é afetada por um número de outros fatores, além do tipo da mercadoria. Um deles é o número de diferentes artigos que a loja possui. Baumol e [de desenvolveram uma análise em que visualizavam cada consumidor calculando seu ganho líquido ao escolher uma loja com N artigos a uma distância D . 14 Pressupunham que os aumentos

em N mais do que compensavam os aumentos em D, até determinado ponto. Além desse ponto, o custo de se andar até a loja e dentro da própria loja se tornou dominante. O custo de se andar dentro da loja, que é uma função de N, nunca chegaria a proporções desencorajadoras no caso dos pontos de vendas da Rayco, mas poderia ser um fator real em supermercados muito grandes e em lojas de departamentos, especialmente para o comprador que deseja comprar apenas alguns artigos.

A utilidade esperada por um consumidor na localidade i de fazer compras

num ponto de venda na localidade i é afetada por muitas variáveis, além de N -,

D. Inclusive certos fatores como imagem da loja, entrega, crédito, políticas etc.

14. Cf. Wilham T. Baumol e Edward A. Ide, "Variety in Retailing", Management Science (outubro de 1966), p. 93-101.

serviço, propaganda, facilidades de estacionamento e ar condicionado. Se a utilidade

do consumidor pudesse ser medida como uma função dessas variáveis, a

escolha do melhor local e do tamanho da loja, de uma relação de alternativas,

seria solucionada em princípio.' 5 Suponhamos que haja três locais alternativos

propostos, 1, 2 e 3, oferecendo utilidades 40, 30 e 10, respectivamente, para um

consumidor na localidade i . A probabilidade de que esse consumidor venha a

comprar no local 1 é a proporção entre utilidade do local 1 com a utilidade total,

neste caso $0,50 (= 40/80)$. Se houver 1.000 consumidores semelhantes aglomerados na localidade i , então metade deles, ou 500, provavelmente irão patrocinar

a localidade proposta 1. Numa análise mais avançada, seria desejável distinguir-se

grandes tipos sócio-econômicos de consumidores na localidade i , porque há fortes

interações entre tipos de consumidores e tipos de lojas.

Na prática, as empresas diferem consideravelmente quanto à profundidade

analítica com que investigam o potencial comercial dos locais propostos. As pequenas empresas tendem a apoiar-se nos censos de população e em contagem de

tráfego simples. As grandes empresas realizam levantamentos dispendiosos dos

hábitos de compras dos consumidores e fazem extensos cálculos do volume de

vendas esperado.

A empresa em expansão geralmente desenvolve critérios explícitos para guiá-la na procura de localidades e para reduzir esse tempo de procura. Goldblatt,

uma rede de lojas de departamentos de um milhão de dólares, com matriz em

Chicago, utiliza os seguintes princípios para "afunilar" sua escolha de localidades.

1. A loja deve ser projetada para conseguir de \$ 3 a \$ 5 milhões de dólares em volumes de vendas anuais; 2. deve estar localizada num Shopping center, 3. não deve estar localizada num grande centro metropolitano, porém, em áreas

secundárias, tais como as encontradas na maioria dos Shopping centers suburbanos; 4. deve estar numa área em fase de crescimento populacional e de renda do consumidor, não numa área em declínio; 5. não deve estar localizada a mais do que 320 km da matriz de Chicago;

6. deve ser alugada e não comprada; 7. deve haver uma área de comércio mínima para cem mil pessoas.

Embora esses princípios heurísticos possam levar a Goldblatt a deixar passar

uma localidade muito boa, poupam à empresa a despesa de considerar um grande

número de localidades potencialmente fracas.

Ao empreender uma análise comercial detalhada de uma localidade proposta, a grande empresa prepara, em primeiro lugar, mapas da área, indicando a densidade e a localização de instalações da concorrência. Uma sobreposição nesse mapa

indica as principais artérias, a fim de se apontar os fluxos de tráfego. 1. informações

adicionais são obtidas pelo levantamento das placas de licenças de automóveis nos

15. Cf. David L. Huã, "Defining and Estimating a Trading Area", Journal of Marketing (julho de 1964), p. 34-38.

16. Cf. Ralob Westfall e Harper W. Boyd Jr., Cases in Marketing Management (Home

wood, Richard D. Irwin, 1961), p. 77-83. 375

estacionamentos das instalações dos concorrentes e através de investigações em' jas não concorrentes quanto às fontes de clientes.

O departamento imobiliário determina, então, a disponibilidade e o custo das localidades em potencial, dentro da área geral. O potencial comercial de cada localidade é então avaliado. Uma série de círculos é desenhada em torno de cada localidade com distâncias variáveis, a fim de indicarem a área principal de comércio, área secundária e a área de comércio da periferia. As áreas secundárias e de periferia estão mais distantes da nova localidade e mais próximas das localidades da concorrência: elas irão contribuir com um montante progressivamente menor das vendas per capita. Pode-se fazer uso das versões da lei de Reilly dentro da cidade, que fornece um meio de se estimar o volume de vendas realizadas pelas localidades concorrentes, como uma função do tamanho da loja e do tempo que demora para chegar ao local. 17

As maiores redes utilizam métodos bem elaborados para avaliação das localidades. Nelson publicou um checklist muito bem elaborado, com mais de trinta fatores, cada um dos quais tendo que ser graduados em excelente, bom, regular e fraco, na avaliação de uma localidade proposta. 8 Esses fatores relacionam-se com o potencial de área de comércio da localidade, o acesso a esse potencial de crescimento, a influência da concorrência e a economia da localidade. Algumas das grandes redes de empresa foram além dos métodos e utilizam modelos elaborados pelo computador para determinarem a localidade. A grande empresa de merchandising abandonou sua empresa de consultoria localidade, quando descobriu que os métodos que ela empregava eram os estágios de listagens e passou a montar sua própria consultoria interna, a fim de realizarem pesquisas sofisticadas de localidade.

17. Foram realizados estudos, começando em 1927 por William J. Reilly e subseqüentemente por Paul D. Converse para medir a influência do comércio varejista de uma cidade. A "lei" original desenvolvida por Reilly é tida como uma adaptação da lei da atratividade planetária. De acordo com Reilly: "Duas cidades atraem o comércio varejista de uma

cidade intermediária na vizinhança de. Disto de equilíbrio, aproximadamente na prop. direta da população das duas cidades e na ~ do quadrado das distâ

ta proporção inversa

dessas duas cidades. Dado a cidade intermediária."

Matematicamente isso pode ser expresso:

$$B_i^2 = \frac{a}{P_i} \left(\frac{B_{ab}}{D_{ab}} \right)^2$$

em que:

B_i = a proporção do comércio varejista da cidade intermediária atraída pela cidade i .

P_i = a população da cidade i .

D_{ab} = a distância da cidade intermediária para a cidade i .

a, b = as cidades específicas em comparação.

Investigações empíricas subsequentes revelaram que os expoentes poderão variar causa de outras variáveis não explicitamente incluídas na equação. A população e a distância ainda são consideradas as variáveis primordiais, mas outras variáveis poderão justificar diferentes expoentes. Entre essas variáveis de segunda ordem estão as linhas de transporte e comunicações; atrações de negócios, sociais, e de divertimento nas duas cidades; ecologia da distância dominante naquela parte do país; as diferenças da intensidade de movimento e as facilidades de estacionamento. Para uma boa exposição das várias leis da gravitação varejista, cf. George Schwartz, *Development of Marketing Theory* (Cincinnati, South-Western Publishing, 1963), p. 9-34.

18. Richard L. Nelson, *The Selection of Retail Location* (New York, F. W. Dodge Publication, 1958), p. 349-50.

o- RESPONSABILIDADE ORGANIZACIONAL PARA A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

Je
,a- Divisão de autoridade

a.a Agora, deve estar bastante claro que as decisões sobre armazenagem, transporte, níveis de estoque e localizações exigem o mais alto grau de coordenação. No entanto, na empresa típica, as responsabilidades da distribuição física tendem a ser divididas numa maneira descoordenada e geralmente arbitrária entre diversos departamentos da empresa. Além disso, cada departamento tende a adotar uma visão

limitada do objectivo de distribuição física da empresa. O gerente de tráfego procura minimizar o custo do frete. Prefere

meios de transporte menos dispendiosos e em
@,e barques menos frequentes e volumosos. O gerente de vendas
procura maximizar o nível de serviço ao cliente. Prefere
grandes estoques e transportes mais rápidos. O

e gerente de controle de estoque procura minimizar os custos
do estoque. Prefere pequenos estoques, porque os custos
incidentais de estoque tendem a ser mais tan gíveis do que os
custos de exaustão de estoque. Cada gerente, zelosamente, guarda

@s suas prerrogativas. O resultado é uma subotimização do
sistema.

Alternativas organizacionais

ri

a As empresas estão cada vez mais reconhecendo os benefícios
potenciais de

3 se desenvolver algum mecanismo de coordenação e têm
geralmente escolhido uma de duas formas. Muitas empresas criaram
uma comissão permanente, composta de pessoal responsável pelas
diferentes atividades da distribuição física, que se reúne
periodicamente, a fim de determinar políticas para aumentar a
eficiência global do sistema de distribuição. Outras empresas
centralizaram suas atividades de distribuição física nas mãos
de uma única autoridade.

o

r O exemplo da Burroughs Company é especialmente
esclarecedor.¹⁹ A Burroughs organizou o Departamento de
Serviços de Distribuição para centralizar o

s

controle de suas atividades de distribuição física. Em dois
anos e meio depois da

reorganização, a empresa afirmou ter poupado de \$ 2 milhões de
dólares anualmente (sobre \$ 200 milhões de dólares de
vendas), além de um mais elevado nível

deserviço para os escritórios filiais e clientes.

Quando uma empresa estabelece um departamento autônomo, com a
responsabilidade de distribuição física, o problema
principal é se o novo departamen to deve ou não ter autonomia
ou se deve ser colocado dentro de um dos grandes

departamentos existentes. Por exemplo, a Heinz criou um novo
departamento de

coordenação do mesmo nível do marketing e da produção, que era
chefiado por

um vice-presidente de distribuição. A Heinz esperava que esse
arranjo fosse garantir autoridade para o departamento,

desenvolvendo um grau mais elevado de profissionalização e objectividade e evitar um domínio por parte do marketing ou da produção.

19, Cf. L. O. Browne, "Total Distribution in an Age of Computers", Distribution Age (julho de 1964), p. 33-40. 377

Por outro lado, a Burroughs colocou seu novo departamento de distribuição dentro do departamento de marketing. Assim fazendo, a Burroughs estava expressando a grande importância que dava a um bom serviço ao cliente em relação aos custos de fornecê-lo. Onde quer que o marketing seja o fator crucial do sucesso competitivo, a distribuição física é geralmente colocada no departamento de marketing. Isto é especialmente verdadeiro em certas indústrias altamente competitivas como as do sabão, alimentos e cosméticos, em que o marketing e a distribuição física devem ser coordenados, não apenas para minimizar os custos, mas também para harmonizar a distribuição com frequentes campanhas de propaganda e promoções para o cliente e o revendedor.

Mas a localização do departamento, ou mesmo sua criação, é um problema secundário. A coisa importante é o reconhecimento, por parte da empresa, que se não coordenar o planejamento e a operação de suas atividades de distribuição física, está perdendo a oportunidade de consideráveis economias de custo e melhorias no serviço. Quando essa consciência fundamental acontece, cada empresa pode então determinar o que constituiria o mecanismo de coordenado mais apropriado.

SUMARIO

Assim como o conceito de marketing está recebendo um reconhecimento cada vez maior por parte das empresas comerciais, também um número crescente está começando a atribuir importância ao conceito de distribuição física. Quando os gerentes de tráfego, os gerentes de estoque e os planejadores de armazéns tomam decisões somente com referência à sua própria estrutura, uns afetam os custos dos outros e influenciam a criação da demanda, porém, eles não levam isso em consideração. O conceito de distribuição física exige um tratamento de todas as essas decisões dentro de uma estrutura unificada de sistema total. Então a tarefa importante torna-se a de projetar as condições de distribuição física que minimizem o custo de fornecer certo nível de serviço ao cliente.

A empresa poderá escolher entre um número grande de estratégias

alternativas de distribuição física que se estende da remessa direta, a armazenagem em locais diferentes, as indústrias de montagem locais, a fábricas produtores locais. Deve desenvolver políticas de estoque que reconciliem o valor de um alto nível de serviço ao cliente com a necessidade de economizar nos custos incidentais de estoque. Deve encontrar maneiras mais exatas de avaliar as áreas e pontos para a expansão de marketing. Deve rever a questão total da responsabilidade organizacional pela distribuição física, especialmente como coordenar as várias decisões e onde a liderança deve ser localizada dentro da empresa.

Enfatizamos deliberadamente o planejamento, em vez dos aspectos operacionais da distribuição física. A distribuição física é uma área em que os bons projetos de sistemas valem tanto ou mais do que uma boa administração de operações. No entanto, muitas das economias potenciais provêm do aperfeiçoamento administrativo do sistema existente.

QUESTÕES E PROBLEMAS

1. É verdade que uma empresa que oferece um alto nível de serviço ao cliente tende a suportar altos custos de distribuição física em relação às vendas?

2. Uma pequena empresa de barcos do sul, com boas vendas, quer expandir-se para o norte.

Que estratégia de distribuição física poderá utilizar, a fim de levar seus barcos para

378 nordeste?

3. Um fabricante nacional de latas opera diversas fábricas locais porque as latas são unitárias

de custo de baixo custo, baixo preço, que têm um custo relativamente alto de transporte,

-quando embarcados, na maioria das vezes, por via aérea. Algumas de suas fábricas parecem

ser antieconômicas e ele está pensando em fechá-las. Depende muito se os clientes das

áreas afetadas iriam aceitar um tempo de entrega mais demorado, ou se iriam mudar de

o fornecedor para outra fábrica local concorrente, ou então fabricar suas próprias latas. Desenvolva um diagrama de fluxos mostrando como a empresa poderia analisar as prováveis reações dos clientes em relação à eliminação das fábricas locais.

e a

.os, 4. Quais são as duas políticas alternativas de estoque e produção que defronta um produtor

@pa- dependente da sazonalidade?

S. Suponhamos que o estoque da empresa tem um custo incidental de 30%. Um gerente de

ma marketing quer que a empresa aumente seu investimento em estoque de \$ 400.000 para

500.000 dólares. Ele acredita que isto levaria a um aumento de vendas de \$ 120.000,

se

em virtude de uma maior lealdade e serviço ao cliente. O lucro bruto sobre as vendas é

si- d, @ 20%. Vale a pena para a empresa aumentar seus investimentos em estoque?

-ias

ide 6. O texto menciona que a Rayco abordou o problema de encontrar as características de

.ia- boas localidades através da regressão múltipla. a) Sugira algumas das várias maneiras em

que a variável dependente vendas possa ser definida. b) Corno poderia o departamento de

pesquisa reduzir ainda mais o numero de variáveis independentes na fórmula de avaliação

de mercado?

7. Suponhamos que você seja o gerente de marketing de uma empresa fabril de tamanho

médio. O presidente, acabou de fazer a seguinte declaração: "A atividade de distribuíez ção não é uma preocupação do departamento de marketing. A função do departamento

de marketing é a de vender o produto ... e deixar o resto da empresa cuidar da produção

Je e distribuição." Como você responderia a essa declaração?

ia

@S

r

Decisões de Comunicação - Promoção

As pessoas não mais compram sapatos para manter seus pés quentes. secos. Elas os compram por causa do modo como os sapatos os fazem sentir, masculinos, femininos, fortes, diferentes, sofisticados, jovens, glamorosos, "na onda". Comprar sapatos se tornou uma experiência emocional. Nosso negócio, agora, é vender excitação, em vez de sapatos.

Francis C. Roone

O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto, de.

terminar corretamente seu preço e torná-lo facilmente acessível ao cliente. A empresa

que quer mais do que apenas vendas "eventuais" deve desenvolver um programa eficaz de comunicação e promoção. Toda empresa é forçada,

pela própria natureza dos clientes e da concorrência, a adotar o papel de comunicador.

As empresas reconheceram este fato e reagiram pelo emprego de força de

vendas, a fim de transmitir mensagens persuasivas; das agências de propaganda

a fim de desenvolverem anúncios que chamam a atenção; de especialistas de promoção

de vendas para desenvolverem campanhas de vendas e de empresas de relações

públicas para elevar a imagem da empresa. Nem todas as empresas se sentem

bem quanto a todas essas coisas e, algumas, positivamente agem como se?

despesas promocionais estivessem entre as que menos trazem resultados. Entretanto,

todas continuam a gastar somas cada vez maiores em promoção. Para a maioria!

das empresas, a questão não é a de se promover ou não, mas a de quanto se gastará

e de que modo.

A promoção eficiente para a empresa de hoje exige um conceito integrado de

comunicação em marketing. Envolve a empresa na resposta de uma questão estratégica,

principalmente "Qual a imagem que deseja ser?" Se a empresa responde ou não a essa pergunta

ela será algo para o público e para seus clientes. Todos os seus

produtos e ações c(unicam. A empresa que reconhece isso vê o seu relacionamento para com o cor,prador como um namoro. No melhor sentido, a empresa luta por estabelecer ui relacionamento emocionalmente satisfatório entre ela e seus clientes. Isto não quer dizer que os compradores prestarão menos atenção a qualidade, valor e prep
380 São precisamente esses aspectos da oferta que ajudam a construir o relacionamei

to emocional. Atrair o cliente com um jantar barato não vai proporcionar um relacionamento duradouro. E é relacionamento duradouro, construído por intermédio da oferta de valores reais e comunicações eficientes, que mais e mais empresas estão procurando conseguir junto a seus clientes.

MODELOS DE PROCESSO DE PERSUASÃO

A empresa moderna e seus agentes estão em comunicação contínua com clientes, fornecedores, banqueiros, governo e o público em geral. Alguma comunicação é casual, alguma é projetada para ser informativa e alguma é projetada para ser persuasiva. Estamos especialmente interessados nesta última. A comunicação persuasiva acontece quando um emissor conscientemente desenvolve sua mensagem no sentido de conseguir um efeito calculado sobre a atitude e o comportamento do público visado. O processo de persuasão tem sido de grande interesse para políticos, missionários, advogados, educadores, reformadores, demagogos, negociadores, administradores, especialistas em marketing e militares. Cada setor desenvolveu suas próprias teorias e vocabulário para descrever o processo e, conseqüentemente, perdeu e ram-se de vista os fatores comuns.
?M

1a Modelo retórico

Três modelos básicos do processo de persuasão podem ser distinguidos. O primeiro, o modelo retórico recebeu sua formulação original das mãos de Aristóteles, há vinte séculos com sua Retórica. É um modelo projetado para a situação onde o orador está-se dirigindo a um público. Isto se aplica a um político se dirigindo a uma assembleia, a um advogado dirigindo-se a um corpo de jurados, a um -a vendedor se dirigindo a um cliente em potencial. A retórica é a faculdade de se de terminar os meios mais eficazes de

persuasão em determinado caso. A retórica deve começar com uma análise do público e das reações desejadas. Aristóteles distin- guiu três modos de persuasão disponíveis para um orador: o uso de seu caráter para tornar seu discurso digno de crédito, o estímulo de uma emoção desejada no público, e comprovação da prova aparente. Vários determinantes modernos de persuasão no campo de marketing ainda tiram proveito desses princípios básicos.

No mundo da propaganda, vemos anúncios que desenvolvem ou "vendem" o nome da empresa, outros são projetados para estimular as emoções do público e outros ainda confirmam a superioridade do produto. No campo de vendas, vemos vendedores que enfatizam a reputação de suas empresas, outros que mexem com as emoções dos clientes e outros ainda que procuram demonstrar as qualidades técnicas de seus produtos.

Modelo de propaganda

O segundo, ou modelo de propaganda, é formulado para a situação em que uma instituição (igreja, estado, empresa comercial) está tentando obter apoio potencial para sua causa. Aqui, o processo de persuasão é visto em termos muito mais amplos do que simplesmente o uso de palavras. Os antigos praticantes disso eram líderes soberanos e religiosos que viam a tarefa de ganhar adesões como um

381

processo de manipulação de palavras (retórica), sentimentos (ambiente) e experiências (eventos) de forma a conseguir adesão de outros. Assim, o Estado e a igreja faziam amplo uso das palavras, da arquitetura, da cerimônia e de símbolos para desenvolverem e fortalecerem os sentimentos de lealdade. Mais recentemente, a empresa moderna começou a lutar pelo apoio de vários grupos e se voltou para esses mesmos instrumentos antigos. A retórica, a técnica mais conhecida, é conscientemente utilizada na propaganda, venda pessoal e relações públicas. Ambiente é bem recente para a empresa comercial e se exprime no projeto de edifícios e escritórios, símbolos de identificação da empresa, projeto do produto e da embalagem, a aparência do vendedor e assim por diante. É um reconhecimento de que as pessoas tiram impressões de todos os símbolos da empresa ou do produto. Administração de eventos é ainda mais novo para a empresa moderna; significa o arranjo de "acontecimentos" que são calculados para induzirem certos sentimentos em clientes potenciais. A empresa moderna, através de seu pessoal de relações públicas, cria acontecimentos que fazem notícia. O presidente faz discursos para diversos grupos de influência, novos produtos e novas lojas são lançadas com fanfarras e cerimônias de inauguração e assim por diante.

Modelo de negociação

O terceiro, o modelo de negociação, examina a persuasão no contexto de um negociador se defrontando com outro negociador. Esse modelo é proeminente nas relações entre a mão-de-obra e a administração, na diplomacia internacional, no processo legislativo e nas negociações de vendas. Cada negociador está tentando obter as melhores condições para sua clientela; e o que ganhar, o outro perderá. Um acordo será possível se se chegar às condições que permitam que cada parte declare que obteve uma vitória parcial. O negociador possui dois instrumentos amplos de persuasão. Os induzimentos são motivadores positivos e concessões que se oferecem à outra parte; incluem o elogio, as promessas, os subornos. As ameaças são motivadores negativos oferecidos à outra parte; incluem o boicote, o com prometimento e a "badalação". Nas situações de marketing, a empresa moderna prefere uma estratégia de induzimento a u'ma de ameaça, muito embora ainda ha ja exemplos dessa última.'

O MODELO DE COMUNICAÇÃO

Atualmente dispõe-se de um modelo mais geral, formulado e pesquisado pa ra melhorar os processos de comunicação. Chamaremos a isso de modelo de co-, municacâ'o. O modelo exige que se pense sobre: 1. quem;

2. diz o que;
3. em que canal;
4. para quem;
5. com que efeito.

1 . Para uma discussão das táticas de negociação, cf. Gerald I. Nierenberg, The Art o 382 Negoti .ation (New Y,rk, Hawthorn Books, 1968).

Os elementos básicos do modelo (comunicador, mensagem, canais e receptor) estão ilustrados na Figura 1 5.1 e podem ser definidos como segue:

O comunicador é o que envia ou a fonte da mensagem.

A mensagem é o conjunto de significados que está sendo enviado e/ou re cebido pelo receptor.

Os canais são os meios pelos quais as mensagens podem ser levadas ou transmitidas aos receptores.

O receptor é o recebedor ou a quem se destina a mensagem.

Esse modelo mostra muitos aspectos interessantes e muitas descobertas sobre o processo de comunicação. Fornece uma orientação aos comunicadores

de marketing sobre como se arranjar mensagens e mídias ef icazes para um público

2

pretendido. Discutiremos os quatro elementos, não na ordem do fluxo da mensagem (do comunicador para o receptor), mas em termos do fluxo de planeamento (do público visado para trás, através dos canais para o comunicador).

Quem ... diz o que ...

em que canal ...

mensagem

com que efeito.

Figura 15. 1. O modelo de comunicação.

Receptor
para quem ...

O comunicador deve começar com o receptor porque ele determina o que deve ser dito, como deve ser dito, quando deve ser dito, onde deve ser dito e quem deve dizê-lo. O receptor será um indivíduo, um grupo, um público específico ou o público em geral.

2 . Trabalho recente enfatiza o público como exercendo um papel mais ativo no processo de comunicação. O público mostra atenção e percepção seletivas; o público pode procurar ativamente a informação; o público poderá enviar sinais de volta ao comunicador. A visão da comunicação como um processo de duplo sentido tem sido chamada de "transacional" ou "fenomenalística". Cf. Raymond A. Bauer, "The Initiative of the Audience, Journal of Advertising Research (junho de 1963), p. 2-7. O paradigma da Figura 15.2 não exclui a discussão dos aspectos de duplo sentido do processo de comunicação, muito embora enfoque o papel daquele que envia a mensagem.

383

Modelos de respostas do receptor. O propósito da comunicação é conseguir alguma reação do receptor. A reação procurada por ser a de nível cognitivo, afetivo ou de comportamento. A Figura 15.2 apresenta três modelos alternativos do repertório de reações do receptor. O modelo AIDA mostra o comprador passando por sucessivos estágios de atenção, interesse, desejo e ação. O modelo de "hierarquia de efeitos" apresenta o comprador passando por estágios de consciência, conhecimento, gosto, preferência, convicção e compra. O modelo de "inovação-adocção" mostra o comprador passando por estágios de consciência, interesse, avaliação, teste e adocção. A maioria dessas diferenças é de ordem semântica. Todos vêem o comprador como capaz de três níveis básicos de reações.

O comunicador geralmente pressupõe que os compradores passam através desses estágios sucessivamente no caminho que os levam à compra. No entanto, há algumas provas de que os estágios podem ocorrer em ordens diferentes. Ray distinguiu três modelos de reações plausíveis. 3

Modelos

Estágios	Modelo	Modelo	Modelo de 'AIDA, a	'Hierarquia de
efeitos, b	'Adocção da	Inovação`c		

Consciência

Estágio	Consciência	Atenção
cognitivo	Conhecimento	

Interesse Gosto Interesse

Estágio

afetivo

Preferência Avaliação Desejo

Estágio Convicção Teste
de ação Ação
Compra ção

FONTES: a) E. K. Strong, *The Psychology of Selling* (New York, McGraw-Hill, 1925), p. 9; b) Robert J. Lavidge e Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness", *Journal of Marketing* (outubro de 1961), p. 61; c) Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York, The Free Press, 1962), p. 79-86.

Figura 15. 2. Modelos dos estágios de propensão à compra, por parte do comprador.

3. Michael L. Ray, "Marketing Communication and the Hierarchy-of-Effects" (monografia não-publicada, 180, Stanford University, agosto de 1973).

Modelo de resposta de aprendizado. O modelo de reação de aprendizado é aquele modelo normal que mostra uma pessoa passando da cognição para o comportamento adquirido. É especialmente aplicável quando o comprador se sente envolvido e há claras diferenças entre as alternativas. Aplica-se, por exemplo, na compra de bens duráveis, tais como máquinas de lavar roupa e computadores. Para o especialista em marketing, o modelo sugere que ele deve planejar uma campanha de comunicação para, primeiramente, construir uma consciência de produto, depois a compreensão, o interesse, a convicção e,

finalmente, a motivação para a compra.

Modelo de resposta de dissonância-atribuição. Esse modelo descreve situações em que o comprador passa através de uma sequência de comportamento, afetividade e cognição. Ele compra o produto por meio da recomendação de uma fonte que não seja 'de mídia, sua atitude se modifica através da experiência com o objecto e depois aprende por prestar atenção a mensagens que apóiam a escolha.

Um exemplo seria o da compra de seguro, em que um corretor recomenda uma apólice de uma seguradora específica, a pessoa a adquire e, em seguida, sua atitude começa a mudar e ele começa a observar as mensagens sobre essa seguradora.

Sua atitude muda depois da compra, a fim de reduzir a dissonância e seu aprendizado ocorre à medida que atribui a compra à sua própria vontade. Esse modelo se aplica em situações em que o receptor está envolvido, mas as alternativas

são quase indistinguíveis. Para o especialista em marketing, isso sugere que suas tarefas principais são a de induzir a compra através de incentivos eficazes e de utilizar a mídia de massa para reduzir a dissonância depois da compra e promover o aprendizado.

Modelo de resposta de baixo envolvimento. Aqui, acredita-se que o consumidor passa da cognição para o comportamento, para mudança de atitude. Krugman propôs essa sequência para os produtos em que há baixo envolvimento ou diferen

ças mínimas entre as alternativas (por exemplo, detergentes, farinha). A propaganda de televisão para esses produtos é uma experiência de aprendizagem de baixo envolvimento, em que as mensagens penetram nas defesas normais de percepção da pessoa (por causa de seu baixo envolvimento) e criam mudanças cognitivas como a conscientização, mas não a mudança de atitude. Na situação de compra, o consumidor reconhece o produto, compra-o e a mudança de atitude

ocorre depois do uso. De acordo com esse modelo, a função de comunicação de marketing é a de construir a consciência sobre o produto e de apoiar atitudes favoráveis depois da compra.

Características do receptor. O comunicador de marketing deve certificar-se das características específicas de sua audiência no que se relacionam com a obtenção do tipo de reação que deseja. Se o comunicador deseja melhorar a compreensão do público quanto aos aspectos de seu produto, deverá pesquisar o nível de conscientização actual da audiência, sua compreensão, sua capacidade cognitiva e suas mídias habituais. Se deseja melhorar as atitudes em relação ao produto, deverá pesquisar as atitudes actuais da audiência e sua propensão à persuasão. Se

4 . Herbert E. Krugrnan, "The Impact of Television Advertising: Involve,.ent", Public Opinion Quarterly (outono de 1965), p. 349-56.

Learning without

.1000,
385

x

quer motivar a compra, deverá pesquisar seu nível actual de interesse, sua disposi. ção para assumir certos riscos e seu poder de compra.

A relação entre mu itas dessas características do público para com o compor tamento de reacão de compra tem sido pesquisada. Considere a propensão de persuasão do auditório. Se a propensão de persuasão for elevada, então ascomu nicacões de mudanças de atitude são viáveis. Por exemplo, a inteligência é ampla considerada como negativamente correlacionada com a propensão de mente persuasão, mas as provas não são definitivas. Descobriu-se que as mulheres são mais propensas à persuasão do

que os homens, mas os homens que se sentem mal posicionados socialmente também apresentam esse traço característico.' As pessoas que aceitam os padrões externos para orientarem seu comportamento e que possuem um baixo autoconceito parecem ser mais propensas à persuasão. As pessoas que têm pouca autoconfiança também apresentam um grau maior de propensão à persuasão. No entanto, pesquisas realizadas por Cox e Bauer e, mais tarde, por Bell, mostraram uma relação curvilínea entre a autoconfiança e a propensão à persuasão, em que as pessoas moderadas em termos de autoconfiança

6

eram as de maior grau de propensão à persuasão. Em geral, o comunicador deve considerar essa pesquisa, deve procurar traços característicos da audiência que se correlacionem com os diferenciais de propensão à persuasão e utilizá-los para guiar seus objetivos de audiência e comunicação.

Imagem percebida pela audiência. Um dos passos mais importantes na análise da audiência é o de avaliar a imagem que ela possui, no momento, da empresa, seus produtos e seus concorrentes. Isso ajuda a empresa a reconhecer o que deve visar em termos de objetivos de comunicação. Há muitas técnicas para se medir as imagens da audiência, mas aqui descreveremos aquele que é popular e que se tornou. 7 chama de diferencial semântico.

As imagens são impressões simplificadas que as pessoas possuem de uma entidade complexa. Osgood, Suci e Tannenbaum sugeriram que as imagens são codificadas com base em três fatores:

1. Avaliação (as boas e más qualidades da imagem)
2. Potência (qualidades fortes e fracas)
3. Atividade (qualidades ativas e passivas)

Para se desenvolver um perfil da imagem da empresa, pedem-se às pessoas que graduem a empresa em várias escalas feitas de adjetivos opostos, que refletem esses fatores. As avaliações de muitos indivíduos são classificadas. Cada empresa aparecerá com certa classificação média em cada escala. Uma comparação de

5 . I. L. Janis e P. B. Field, "Sex Differences and Personality Factors Related to Personality", em Personality and Persuasibility, eds. C. Hovland e I. Janis (New Haven. Yale University Press, 1958), p. 55-68.

6. Donald F. Cox e Raymond A. Bauer, "Self-Confidence and Persuasibility in Women", *Public Opinion Quarterly* (outono de 1964), p. 453-66 e Gerald D. Bell (fevereiro de 1967)

p. 46-53. Cf. a tentativa de negação por Abe Shuman e Michael Perry, "Self-Confidence and Persuasibility in Marketing: A Reappraisal". *Journal of Marketing Research* (maio de 1969), P. 146-54.

7. Para uma discussão de várias técnicas de medidas da imagem, cf. do autor, *Marketing for Nonprofit Organizations* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1975), p. 131-37. : técnica do diferencial semântico foi originalmente desenvolvida em C. E. Osgood, C. J. Suci e P. H. Tannenbaum, *The Measurement of Meaning* (Urbana, University of Illinois Press 1957) 386 pp.

sua imagem pode ser feita, resultando no "diferencial semântico", em relação aos concorrentes em cada escala. Considere as escalas hipotéticas e os resultados de duas empresas, A e B, que aparecem a seguir.

Empresa A	Empresa B
Espírito público	1 i Auto-esforço

Poderoso	Fraco
----------	-------

L

Dinâmico	Passivo
----------	---------

A empresa A surge com um perfil demonstrando uma preocupação média

com o público que parece um pouco fraco e possivelmente passiva. A empresa

B impressiona o público como sendo altamente esforçada, poderosa e dinâmica.

Uma empresa pode tomar medidas para corrigir os aspectos de sua imagem que considera fracos, geralmente através da propaganda, publicidade

e programas de identificação de empresa. Seu sucesso, no entanto, depende do modo como modifica a realidade subjacente que havia produzido a imagem.

Canais

Tão logo os receptores visados sejam especificados, o comunicador pode pensar sobre os melhores canais para atingirmos. Os canais de influência são de dois grandes tipos, pessoais e impessoais.

Os canais de influência pessoal são meios de contato direto com os indivíduos ou grupos visados. Podem-se distinguir três tipos. Canais defensores consistem em vendedores ou outros representantes da empresa que estão em contato pessoal com o comprador, tentando influenciá-lo. Canais especialistas consistem em pessoas independentes (consultores, autoridades) que exercem uma influência sobre o comprador por força de sua perícia. Canais sociais consistem nos socialmente relacionados com o comprador, seus vizinhos, amigos, ou parentes, os quais poderão exercer uma influência sobre ele. Esse último canal é também conhecido por influência de ---boca a boca- e poderá ser o canal pessoal mais forte dos três mencionados, especialmente nas áreas de produtos de consumo.

Canais de influência impessoal são as mídias que produzem influência sem envolver contatos diretos. Podem-se distinguir três tipos de mídia impessoal.

As mídias de massa e seletiva consistem em jornais, revistas, rádio, televisão e cartazes que as pessoas poderão comprar ou perceber. A mídia de massa visa à totalidade, geralmente receptores não diferenciados; a mídia seletiva é -Mais especializada quanto ao alcance e objectivos. As atmosferas são situações planejadas, calculadas para criar sentimentos desejáveis em pessoas, em relação a uma empresa ou produto. Os eventos são ocorrências planejadas.

'46;

Observaremos, agora, mais cuidadosamente, esses diversos canais de influência.

Canais de influência pessoal. Tem havido muita discussão sobre a eficiência relativa da influência pessoal em contraposição à influência impessoal, na mudança de atitudes e comportamento. A maioria dos observadores acredita que a influência pessoal é, geralmente, a mais forte das duas. Assim, enquanto a mídia impessoal pode criar a consciência e o interesse em um comprador, geralmente precisa de um vendedor para "fechar" a venda. Ou então uma referência favorável sobre um produto feita por um amigo pode conseguir mais em favorecer a compra que uma dúzia de cartazes de propaganda. A influência pessoal, especialmente a influência social, parece especialmente forte em dois casos:

1. Quando o produto é caro, arriscado, ou adquirido não freqüentemente. Em tais

casos, o comprador provavelmente é um grande pesquisador de informações.

Provavelmente, irá além da informação da mídia (mídia de massa e procurará as experiências sobre o produto e as opiniões de pessoas informadas. 2. Quando o produto possui um caráter significativamente social em contraste

a um caráter particular. Produtos como automóveis, roupas e mesmo cerveja

e cigarros possuem significativas diferenciações de marca que implicam algo

como o status ou gosto do indivíduo. Aqui ele provavelmente escolherá marcas

que são aceitas pelo seu grupo.

Tem-se constatado, em inúmeros estudos, a influência mais decisiva dos canais sociais, em confronto com a mídia de massa, na criação da opinião. O bem conhecido estudo de Lazarsfeld, Berelson e Gaudet sobre a campanha presidencial de 1940 revelou um maior número de pessoas influenciadas pelas discussões políticas em grupos primários do que pelas mídias de massa.8 O rádio e a imprensa escrita demonstraram um efeito desprezível sobre o voto ou sobre mudança de decisão de voto. Esses e subsequentes estudos levaram Berelson e Steiner a concluir:

A comunicação ---"boca a boca" ou as comunicações pessoais de uma fonte

imediate ou de confiança é, tipicamente, mais influenciadora do que a comunicação de mídia, de uma fonte remota e de confiança, apesar do prestígio dessa última..,

Isso deveria levar o especialista em marketing a favorecer normalmente os canais de influência pessoal, especialmente os canais sociais, em detrimento da mídia de massa. Infelizmente, o especialista em marketing tem pouco controle, direto sobre os canais de influência social. Ele não pode "empregar" vizinhos, amigos para falarem bem de seu produto. Ironicamente, o pouco controle de que dispõe provém da mídia de massa! De acordo com Klapper:

A influência pessoal pode ser mais eficiente do que a comunicação persuasiva de massa, mas no momento actual, a comunicação de massa parece ser o meio mais eficiente de se estimular a influência pessoal.¹⁰

8. P. F. Lazarsfeld, B. Berelson e H. Gaudet, *The People's Choice*, 2.ª ed. (New York: Columbia University Press, 1948).

9. Bernard Berelson e Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (New York, Harcourt, Brace & World, 1964), p. 550.

10. Joseph T. Klapper, *The Effects of Mass Communication* (New York, The Free Press, 1960), p. 72.

à.

Assim, o relacionamento e a relativa influência da influência pessoal e da comunicação de massa são mais complicadas do que parece à primeira vista. Muitos observadores acreditam que a comunicação de massa afeta as atitudes e o comportamento pessoais, através de um processo de fluxo de comunicação de dois estágios. "As ideias muitas vezes fluem do rádio e da imprensa escrita para os líderes de opinião e desses para as camadas menos ativas da população."

Se for verdade, essa hipótese apresenta diversas implicações significativas. Em primeiro lugar, diz que a influência da mídia de massa sobre

a opinião pública não é tão direta, poderosa e automática como se supunha. É transmitida pelos líderes de opinião, pessoas que são membros de grupos primários e cujas opiniões tendem a ser procuradas em uma ou mais áreas. Os líderes de opinião estão mais expostos à mídia de massa do que as pessoas a quem influenciam. São os transmissores das mensagens para as pessoas que estão menos expostas à mídia, estendendo, assim, a influência da mídia de massa: ou então podendo transmitir mensagens alteradas ou mesmo nenhuma, funcionando, assim, como "porteiros".

Em segundo lugar, a hipótese contesta a noção de que as pessoas são influenciadas em seus estilos de consumo primariamente a partir de um efeito de "filtragem" das classes de status mais elevado, visto que as pessoas primariamente interagem com as outras em suas próprias classes sociais. Elas escolhem padrões e outras idéias desta forma, através de pessoas iguais a elas que sejam líderes de opinião.

Uma terceira implicação é a de que o comunicador de massa poderá realizar de uma forma mais eficiente a disseminação da mensagem, utilizando um orçamento de propaganda mais reduzido e dirigindo-o especificamente aos líderes de opinião, deixando-os transmitir a mensagem a outras pessoas. Assim, uma empresa farmacêutica poderá dirigir sua propaganda de um novo medicamento aos médicos influentes. Em muitos mercados, no entanto, os líderes de opinião e as pessoas que eles influenciam são muito semelhantes. É difícil identificar os líderes de opinião e dirigir as comunicações especificamente a eles e confiar que dirão coisas positivas sobre o produto.

Embora a hipótese do fluxo de comunicação de dois estágios apresente alguns conhecimentos novos e importantes sobre o fluxo de influência, tem também certas dificuldades para ser aceita como uma teoria e poderia ser mal entendida se interpretada "ao pé da letra". As seguintes qualificações devem ser feitas:

1. A liderança de opinião não é uma característica clícotômica. É uma questão de nível. Todos os membros de grupo podem ter alguma liderança de opinião em certas áreas de consumo.

2. Os seguidores de opinião não obtêm suas informações somente dos líderes de opinião. Também estão em contato com a media de massa, muito embora num grau menor.

3. Uma estratégia eficiente de m(dia de massa poderia ser canalizá-la ou endereçá -ia para todos e estimulara procura de opinião; essa é uma maneira útil de utilizar 12 os líderes de opinião.

11. Lazarsfeld et ai, op cit., p. 151.

12. Para discussão adicional, cf. Elihu Katz, "The Two-Step Flow of CommunicatiIII, Public Opinion Quarterly (primavera de 1957), p. 61-78 e Everett M. Rogers, Modernization among Peasants: The Impact of Communication (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1969), p. 222.

-4

389

As empresas poderão adotar algumas medidas para estimular os canais de influência pessoal a trabalharem em seu benefício, mesmo que o seu controle real seja um tanto quanto limitado. Entre as coisas que poderão fazer, encontram-se:

1. Observar se certos indivíduos ou empresas demonstram exercer influência sobre

seus grupos e dedicar-lhes esforço extra, seja através de atenção pessoal, mala

direta ou propaganda. 2. Criar líderes de opinião entre certas pessoas, fornecendo-lhes o produto em

condições atraentes, ou selecionando-os como representantes da empresa, 3. Trabalhar através de pessoas influentes na

comunidade, tais como discjocke^

presidentes de diretórios acadêmicos e presidentes de associações femininas. 4. Deixar que a propaganda provoque

uma discussão entre pessoas sobre o produto

ou os depoimentos de pessoas influentes, como parte do conte (ido. 5. Desenvolver uma propaganda que tenha um grande

`valor coloquial---. 6. Escolher vendedores que sejam do mesmo status social de seus compradores

em perspectiva. 13

Canais de influência impessoal. Os canais de influência impessoal @-endem a ter uma presença menos insistente que a influência pessoal, o que significa que os membros da audiência poderão evitá-los mais facilmente ou desligá-los. Mesmo durante campanhas de grande saturação, muitos membros da audiência não serão atingidos. Três processos psicológicos, comumente tratados de fatores

de defesa perceptiva, operam para reduzir o alcance e o impacto da mídia de massa. A atenção seletiva significa que uma pessoa percebe apenas uma pequena fração de todos os veículos de mídia e apenas uma pequena fração de seu conteúdo. A distorção seletiva significa que ele poderá perceber o conteúdo diferente do que ele pretendia comunicar, porque é filtrado através de suas necessidades e valores. Retenção seletiva significa que ele se lembra de certas coisas mais do que de outras, novamente por causa de suas necessidades e valores.

Esses processos seletivos levaram autores recentes a minimizar o impacto persuasivo da mídia de massa, bem diferente de anos atrás, quando foi encarada como um espectro de lavagem cerebral, com total influência sobre a mente. A posição atual é de que a mídia de massa não realiza a persuasão (no sentido de rço. 14 mudar a opinião dos homens) tanto como o aprendizado e o refio

A mensagem

Discutimos que a comunicação eficiente exige: 1. a especificação da audiência visada; e 2. a determinação dos canais mais importantes para se atingir essa audiência. O terceiro passo é o de planejar as mensagens sobre o produto que sejam adequadas à audiência e aos canais.

13. Esses e outros pontos são discutidos em Thomas S. Robertson, *Innovative Behavior and Communication*, Cap 9 (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971).

14. Para algum desenvolvimento desta visão, cf. Klappér, op. cit. e Raymond Bauer

390 "The Limits of Persuasion" Harvard Business Review
(setembro-outubro de 1958), p. 105-110
PO DE EXPERIENCIA MPO DE EXPERIENCIA
Fonte Codificado

FONTE: Wilbur Schramm, "How Communication Works", in The Process and Effects of Mass Communication, ed. W. Schramm (Urbana, University of Illinois Press, 1965), p. 4.

Figura 5.3. Elementos que afetam o sentido compartilhado.

A escolha da mensagem exige do comunicador uma compreensão empática de sua audiência. Para que uma mensagem enviada seja mensagem recebida, deve ser codificada de uma forma significativa para o receptor. Schramm mostrou na Figura 15.3 os ingredientes para uma comunicação bem-sucedida.

5 As mensagens são essencialmente símbolos. Aquele que a envia deve selecionar os símbolos que serão familiares ao receptor. Ele está mais apto a fazer isso, quanto maior for a superposição no campo da experiência das duas partes. ---A fonte pode codificar, e a destinação pode decifrar, somente em termos da experiência que

16

cada um tenha tido." Imagine o que isso implica para os emissores de uma camada de sociedade, os executivos de propaganda, os professores e assim por diante, que estão tentando codificar mensagens significativas para membros de outra camada.

Um emissor deseja escolher uma mensagem que possua um valor de estímulos ideal (função de mensagem) e elaborar a mensagem para um máximo de impacto (estrutura da mensagem). Iremos considerar cada um desses objetivos a seu

tempo.

Função da mensagem. O que pode uma simples mensagem fazer a um comprador? De acordo com Maioney, não muito. "Não é provável que um simples anúncio produza uma 'crença' absoluta em um produto. Pelo contrário, cada anúncio provavelmente fará sua mais significativa contribuição ao 'empurrar o consumidor para e ao longo do caminho do processo de adoção.' A maioria dos emissores espera conseguir efeitos amplos, como resultado de uma série de mensagens que atingem os compradores em intervalos discretamente separados.

15. Wilbur Schramm, "How Communication Works", in *The Process and Effects of Mass Communication*, ed. W. Schramm (Urbana, University of Illinois Press, 1965).

16. Ibid., p. 4. 17. John C. Maloney, "Is Advertising Believability Really Important?" *Journal of Marketing* (outubro de 1963), p. 6. 391

F71

Que efeitos? As mensagens podem tentar transmitir informações, alterar percepções, estimular desejos, produzir convicção, dirigir a ação e proporcionar tranquilidade. A escolha de mensagens depende em grande parte das condições em que a audiência se encontra. Cada tipo de mensagem funciona sobre diferentes conjuntos de princípios.

Ilustraremos o fato, pela consideração de um tipo de mensagem, aquela que pretende estimular um desejo por um produto. Suponha que uma nova marca de pasta de dentes seja introduzida no mercado e o fabricante deseje levar as pessoas a experimentá-la. O que poderá dizer sobre a nova pasta de dentes para romper os padrões de escolha das marcas existentes? Naturalmente falará em termos dos benefícios da marca nova para os usuários, tais como dentes mais limpos, proteção contra a cárie, atração sexual. Mas as outras marcas dizem o mesmo. O princípio geral que deve orientar sua mensagem é o de criar uma dissonância cognitiva no receptor. Dois elementos do conhecimento estão num relacionamento dissonante se se contradizerem ou se não se enquadrarem entre si. A dissonância. "Sendo psicologicamente desconfortável motivará a pessoa a tentar reduzir a dissonância e alcançará consonância." 8 Tentará eliminar a tensão de uma forma, entre opções, uma das quais é a de comprar e experimentar

o produto.

Por exemplo, o fabricante de pasta de dentes poderá declarar que uma grande experiência provou, conclusivamente, que sua marca reduz a incidência de cárie mais do que qualquer outra marca no mercado. As pessoas que usam as outras marcas por causa de sua presumida eficiência no combate à cárie, irão questionar agora sua marca. "Será que a nova marca é realmente melhor?" A medida que ouvem esse apelo repetido, a tensão aumenta, porque ou sua marca actual ou a marca nova é melhor, as duas não podem conjuntamente ser a "melhor". Sua tensão aumenta sua sensibilidade às propagandas de pasta de dentes e a conversa sobre marcas. Tentarão eliminar a tensão ou pela rejeição do apelo como um truque da agência de propaganda ou comprando a marca, a fim de observar por si próprios. O último passo, naturalmente, é o que o fabricante deseja.

O fabricante de pasta de dentes poderá tentar aumentar a dissonância em um nível mais básico. Poderá achar que muitas pessoas não estão tão preocupadas com a cárie e, neste caso, seu apelo de maior prevenção contra a cárie não atinge o cerne do problema. Sua tarefa é provocar as pessoas complacentes a examinar seus dentes. Deve mostrar que a cárie é algo real e assustador. Isto exige uma mensagem que desperte o medo, para se criar tensão e ansiedade sobre os dentes. A tensão gerada pela sensação de medo levará o indivíduo a prestar mais atenção ao ato de escovar os dentes e à própria marca.

A utilização do medo ou de mensagens ameaçadoras tem uma longa história no marketing, assim como em outros campos da atividade humana, tais como na política e na educação das crianças. Acreditava-se que a eficiência da mensagem aumentaria com o nível de medo apresentado. Quanto mais provocar medo, tanto mais tensão e tanto maior o esforço para reduzi-la. Então o famoso estudo

18 Leon Festinger, A Theory of Cognitive Dissonance (New York, Harper & Row, 1957), P. 13.

de Janis e Feshbach, no qual testaram a eficiência de diferentes níveis de medo numa mensagem de higiene dental dirigida a estudantes secundários, indicou que o forte apelo ao medo era menos eficiente do que um apelo moderado, na obtenção de apoio a um programa recomendado de higiene dentária.¹⁹ Por algum

tempo, essa descoberta tornou-se o padrão, em que nem apelos ao medo extremamente fortes nem fracos eram tão eficientes como os moderados. Ray e Wilke apoiaram essa posição baseados na hipótese de dois tipos de efeitos quando o medo aumenta.

Em primeiro lugar, há os efeitos facilitadores que são geralmente esquecidos

no marketing. Se o medo pode aumentar a propensão, há a possibilidade de maior

atenção e interesse pelo produto e pela mensagem, o que não ocorre se não se

provocar a propensão ... Mas o medo também traz à tona a importante característica da inibição ... Se os níveis do medo forem muito altos, há a possibilidade de

se evitar definitivamente o anúncio, de se negar a ameaça, de exposição seletiva

ou distorção no significado do anúncio, ou uma visão das recomendações como

sendo de importância pequena demais para causar algo tão importante como o

medo.²⁰

Outros pesquisadores descobriram casos em que os apelos ao medo mostraram-se extremamente eficientes. Isto pode significar que os compradores possuem

diferentes níveis de tolerância quanto ao medo. Assim, o nível da mensagem de

medo deve ser determinado em separado para os diferentes segmentos. Além disso,

se a mensagem de medo deve ser eficiente ao máximo, a comunicação deve prometer aliviar de uma forma possível e eficiente o medo que despertou; de outro

modo, os compradores ignorarão ou minimizarão a ameaça.²¹

Até aqui temos falado sobre as mensagens que são eficientes, porque criam

sensações desagradáveis e, portanto, a tensão. Isto significa que as mensagens

agradáveis serão menos eficientes? Se uma mensagem agradável tem algum efeito,

deve trabalhar sobre um princípio que não seja o da dissonância cognitiva. A

teoria da mensagem agradável é de que o receptor provavelmente estará menos

propenso a evitá-la e formará uma agradável associação que transferirá para o

produto. Assim, um anúncio de pasta de dentes, mostrando uma pessoa que

se delicia com o gosto que o produto deixa na boca, fornece um modelo representativo para o tipo de resposta que a pessoa pode esperar quando utiliza o produto.

Ou um anúncio engraçado de pasta de dentes que deve levar boas sensações sobre o produto.

Um assunto não resolvido é o de se saber, entre aspecto agradável em grau elevado, moderado, ou baixo, numa mensagem comercial, qual o que funciona

melhor. Muitos observadores acham que a intensidade do apelo é mais importante

que o tipo de apelo e preferem o alto percentual de elementos agradáveis ou desagradáveis, sobre qualquer nível intermediário.

Assim, a relativa eficiência das mensagens desagradáveis contra as agradáveis e os níveis dentro delas ainda estão

necessitando de pesquisas mais objectivas.

19. Irving L. Janis e Seyrnour Feshbach, "Effects of Fear-Arousing Communications", Journal of Abnormal and Social Psychology (janeiro de 1953), p. 78-92.

20. Michael L. Ray e William L. Wilke, "Fear: The Potential of an Appeal Neglected by Marketing", Journal of Marketing (janeiro de 1970), p. 55-56.

21. Cf. Carl I. Hovland, Irving L. Janis e Harold H. Kelley, Communication and Persuasion (New Haven, Yale University Press, 1953), p. 87-88. 393

II

Estrutura da mensagem. O valor de estímulo de uma mensagem é afetado não apenas pela escolha e intensidade do apelo, mas também pela maneira em que a mensagem é estruturada. Muitos anos atrás, Hovland e seus associados começaram a pesquisar em Yale e trouxeram muita luz a problemas clássicos de retórica como o esboço da conclusão, os argumentos unilaterais versus os argumentos bilaterais e a ordem de apresentação.

O esboço da conclusão levanta a questão de se o comunicador deveria ou não oferecer uma conclusão definitiva para a audiência ou deixar que a mesma o faça. Numa experiência de laboratório, Hovland e Mandell descobriram que mais que o dobro das pessoas mudava para uma posição estabelecida quando a

conclusão era indicada do que quando elas mesmas formavam suas próprias 22

conclusões. Entretanto, outros estudos produziram resultados conflitantes e parece que algumas situações são desfavoráveis ao esboço da conclusão:

1. Se o emitente é encarado como não merecedor de fé, a audiência poderá ofender-se com a tentativa de influenciá-la. 2. Se o problema for simples, ou se a audiência for inteligente, ela poderá aborrecer-se com a tentativa de explicar o óbvio. 3. Se o problema é altamente pessoal, a audiência poderá irritar-se com a interferência do emitente.

As vezes, oferecer-se uma conclusão por demais explícita, especialmente na área de novos produtos, pode limitar sobremaneira a aceitação do produto. Se o pessoal do Mustang insistisse que o carro era para as pessoas jovens, essa forte definição poderia excluir os outros diversos grupos etários que se sentiam atraídos pelo mesmo. Alguma ambigüidade de estímulo pode exercer um papel definitivo em direção a uma definição de mercado mais amplo, a usos mais espontâneos dos produtos novos. Permite que um número maior de pessoas identifique seus próprios significados quanto ao produto. O esboço da conclusão parece mais adequado para produtos complexos ou especializados, em que se pretende uma única e clara utilização.

Argumentos unilaterais ou bilaterais levantam a questão de se o emitente deve apenas elogiar o produto ou também mencionar ou antecipar algumas de suas falhas. Intuitivamente, poderia parecer que o melhor efeito é obtido por uma apresentação unilateral: é a abordagem predominante das apresentações de vendas, das disputas políticas e da educação infantil. No entanto, a resposta não é tão

simples. Depende de certas coisas como a posição inicial do receptor, o nível de

23

instrução do mesmo e a sua exposição a comunicações posteriores. 1. Mensagens unilaterais tendem a funcionar melhor com receptores que estão inicialmente predispostos favoravelmente à posição do emitente, enquanto os argumentos bilaterais tendem a funcionar melhor com receptores que estão em oposição. Um vendedor de uma marca nova, cujos outros similares são bem aceitos, poderá

22. Carl Hovland e Wallace Mandell, "An Experimental Comparison of Conclusion-Drawing by the Communicator and by the Audience", *Journal of Abnormal and Social Psychology* (julho de 1952), p. 581-88.

23 . Cf. C. I. Hovl,,nd, A. A. Lumsdaine e F. D. Sheãield, Experiments on Mass Communication, vol. III, Cap. 8 (Princeton, Princeton University Press, 1948).

pensar em mencionar favoravelmente os produtos existentes e, depois, passar a elogiar seu novo produto. 2. Mensagens bilaterais tendem a ser mais eficazes com receptores de maior nl'vel educacional. Um vendedor ao tratar com engenheiros não deve simular que seu produto tenha tudo dos produtos concorrentes, porém, mencionar mais concretamente onde os supera e onde falha. 3. Mensagens bilaterais tendem a ser mais eficazes com receptores que provavelmente estio mais expostos à propaganda contrária. Mencionando um pequeno defeito em seu produto, um vendedor atenua o impacto da menção desse fato por parte de um concorrente assim como uma desagradável vacina hoje evita uma grande doença de amanhã.'Mas ele deve tomar cuidado em inocular apenas o suficiente da "vacina negativa-, a fim de fazer com que o comprador resista à propaganda contrária e não a seu produto. O sucesso de alguns @produtos que enfatizam pequenas limitações, tais como Benson &Hedges, Volkswagen e Avis,é derivado de uma estratégia de mensagem bilateral.

Ordem de apresentação levanta a questão de se um emitente deve apresentar seus argumentos mais fortes em primeiro lugar ou por último. No caso de uma mensagem unilateral, a apresentação em primeiro lugar do argumento mais forte, tem a vantagem de despertar a atenção e o interesse. Isso pode ser especialmente importante nos jornais e outras mídias em que a audiência não dá atenção à mensagem inteira. No entanto, significa uma apresentação sem um "clímax---. Se a audiência for cativada, como numa apresentação de vendas ou numa conferência, entSo a apresentação com um "clímax" pode ser mais eficaz. Estudos resultaram em ambas descobertas e podemos dizer apenas que os argumentos mais fortes não devem aparecer no meio da mensagem. No caso de uma mensagem bilateral a questão é se se deve apresentar o argumento positivo em primeiro lugar

(efeito de primazia) ou por último (efeito retroativo). Se o receptor inicialmente se opuser, parece que o comunicador será mais esperto se começar com o argumento oposto. Isso tenderá a desarmar o receptor e permitir que o emissor conclua com seu argumento mais forte. Não parece que tanto o "efeito de primazia" como o "retroativo" dominem em todas ou na maioria das situações. Assim sendo, necessita-se de mais pesquisa no que tange aos processos básicos.

Emissor

O emissor influencia a audiência diretamente através de sua escolha da mensagem e dos canais e diretamente através da maneira pela qual a audiência o percebe como sendo de fonte de mensagem.

Credibilidade de fonte. Os especialistas em marketing sabem há muito tempo que mensagens entregues por fontes de alta credibilidade aumentam a própria propensão a persuasão da mensagem. As empresas farmacêuticas utilizam médicos em seus anúncios, a fim de testemunharem dos benefícios de seus produtos, porque os médicos gozam de alta credibilidade. Cruzadas contra os entorpecentes usaram ex-viciados para acertar os estudantes secundários dos perigos de entorpecentes, porque os ex-viciados têm uma alta credibilidade em relação aos professores. Outros especialistas em marketing empregam personalidades bem-conhecidas, como locutores e atletas, para transmitir suas mensagens.

395

396

000@1

Mas que fatores fundamentam a credibilidade da fonte? Os três fatores . 2 4

geralmente identificados são: perícia, confiança e simpatia. A

perícia está relacionada com as qualificações que se percebe que a pessoa possui por conhecer o assunto de que está falando. Médicos, cientistas e professores são exemplos de perícia. A confiança relaciona-se com o grau de desinteresse que a fonte parece ter. Acredita-se que os amigos sejam de mais confiança que estranhos ou vendedores. A simpatia está relacionada com o grau de atração que a fonte apresenta para audiência. A simpatia é uma qualidade afetiva especial que reside na personalidade da fonte.

A fonte de mais alto grau de credibilidade, então, seria uma pessoa que tivesse uma classificação elevada em todas essas três dimensões. Se não se pudesse encontrar um transmissor de mensagem desse tipo, seria bom saber a relativa influência da perícia, da confiança e da simpatia, no que se refere à aceitação da mensagem. Isso, naturalmente, irá variar de acordo com os diferentes produtos e situações.

A credibilidade de fonte exerce um papel crítico durante os períodos de escassez ou inflação acelerada. Nas épocas de escassez, o vendedor terá de fixar a seus clientes uma distribuição proporcional, e eles suspeitarão de seu critério de justiça. Numa época de inflação, o vendedor terá de aumentar os preços, que facilmente parecerão excessivos. Em ambos os casos, o vendedor tem de esforçar-se para tornar suas ações dignas de confiança de seus clientes. Por exemplo, os clientes estão mais inclinados a acreditar nas declarações dos vendedores com quem têm tratado há muito tempo do que nas de vendedores novos. Os clientes ficarão mais convencidos quando ouvirem peritos explicar sobre a distribuição proporcional ou sobre os aumentos de preço. A empresa deve procurar intensificar as estratégias na fonte, a fim de evitar a perda da boa vontade e da confiança de seus clientes.

Incompatibilidade da fonte. Se uma pessoa tem uma atitude positiva em relação a uma fonte e a uma mensagem, ou uma atitude negativa quanto aos

dois', diz-se que existe um estado de compatibilidade. Mas o que acontece se ele tiver uma atitude em relação à fonte e outra em relação à mensagem? Suponhamos, por exemplo, que a pessoa ouça uma celebridade (que ele gosta) elogiar uma marca (que ele não gosta). Osgood e Tanneribaum afirmam que a mudança de atitude ocorrerá na directo do aumento da quantidade de compatibilidade en tre

2

as duas avaliações. 5 Nesse exemplo, a pessoa acabará por respeitar a celebridade um pouco menos e respeitar a marca um pouco mais. Se isso acontecer em outras oportunidades com outras marcas que eli: valoriza negativamente, ele eventualmente desenvolverá uma avaliaç5o negativa da celebridade e manterá suas atitudes negativas em relação às marcas. O princípio da harmonia diz que o emitente poderá usar sua boa imagem, a fim de reduzir alguns sentimentos negativos quanto à marca, mas, no processo de fazê-lo, poderá perder um pouco de sua posição de prestígio, especialmente se o fizer constantemente.

24. Herbert C. Kelman e Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communicator in Delayed Measurement of Opinion Cliange", Journal of Abnormal and Social Psychology, 48 (1953), 327-35.

.f 21. C. E. Osgood e P. H. Tannenbaum, "The Principle of Congruity in the Prediction Attitude Change", Psychological Review, 62 (1955), 42-55.

O MODELO DE PROMOÇÃO

Passamos agora para o modelo de promocaó, que descreve a relação dos instrumentos que estão à disposiç;ão do emitente cujo papel principal é o da comunicação persuasiva. Excluem-se os elementos decomposto de marketing (produto, preço e praça) porque, muito embora possuam alguns efeitos persuasivos, seus papéis principais não são de comunicação persuasiva.

O Quadro 15.1 relaciona os mais importantes instrumentos de promoção.

Quadro 15. 1. Exemplos de instrumentos de promoção.

Propaganda de espaço Displays de ponto de venda
Propaganda com alto-falantes Literatura de vendas
Mala direta Catálogos
Discursos Filmes
Apresentações de vendas Exposições comerciais
Demonstrações Conferências de vendas
Selos comerciais Embalagem
Concursos Publicações de house-organ
Prêmios Publicidade do produto
Amostras grátis Publicidade da empresa
Liquidações de preços Programas de identificação da empresa
Cupões Endossos
Posters e cartões

Cada um desses instrumentos tem potencialidades e complexidades específicas que poderiam justificar uma especialização administrativa. No entanto, uma empresa, mesmo uma grande empresa, geralmente não possui um especialista para cada área, mas apenas naquelas áreas em que a importância e a frequência do uso do instrumento justificam a capacidade especializada. Historicamente, primeiro as vendas pessoais, depois a propaganda e, mais tarde, a publicidade tornaram-se funções separadas. O gerente de vendas, o gerente de propaganda ou o gerente de relações públicas empregam os outros instrumentos do Quadro 15.1 quando necessário. Nos anos iniciais da década de 50, algumas grandes empresas começaram a nomear gerentes de promoção de vendas para controlarem e lidarem com os diversos instrumentos de promoção com que ninguém se importava. O termo promoção de vendas (distinto de promoção) surgiu gradualmente e tornou-se amplamente usado para descrever um quarto componente do composto de promoção. Hoje--- os quatro componentes seguintes perfazem o composto de promoção.: 397

J

Propaganda: qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de idéias, bens ou serviços, por um patrocinador identificado.

Venda pessoal.- apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realizar vendas.

Publicidade: estímulo impessoal da procura para um produto, serviço ou negócio, pela divulgação de notícias comercialmente significativa sobre a mesma, numa mídia impressa ou conseguir apresentação favorável da mesma no rádio, televisão ou no palco e que não seja pago pelo patrocinador.

Promoção de vendas: aquelas atividades de marketing que não são de venda pessoal, propaganda e publicidade, que estimulam as compras dos consumidores e a eficácia dos revendedores, tais como displays, show

exposições, demonstrações e diversos esforços não periódicos de venda, que não se incluem na rotina normal."

Aqui iremos discutir as qualidades especiais de cada componente promocional.

Propaganda

Apesar da definição compacta, a propaganda está longe de ser uma coisa isolada. A propaganda envolve muitas coisas tão variadas como espaço em revistas, jornais; rádio e televisão; outdoors (tais como cartazes, luminosos, propaganda

aérea); mala direta; novidades (caixas de fósforo, blocos de rascunho, calendários

decalques (automóveis, ônibus); catálogos; listas telefônicas e páginas amarelas.

programas e cartões e circulares. Pode ser executada com finalidades tão diversas como a fixação do nome da empresa a longo prazo (propaganda institucional

desenvolvimento de marca a longo prazo (propaganda de marca) divulgação d informações sobre uma venda, serviço ou acontecimento (propaganda classif cada), anúncio de uma venda especial (propaganda de vendas) e assim por dian-'

Por causa das muitas formas e usos da propaganda é difícil desenvoiv generalizações universais que englobam suas qualidades distintas como um comp nente do composto promocional. No entanto, as qualidades seguintes poderão s anotadas, particularmente quando se tratar de propaganda de marca e institua nal :2 7

1. Apresentação Pública. A propaganda, diferentemente da venda pessoal, é u modo altamente público de comunicação. Sua natureza pública confere u tipo de legitimidade ao produto e, também, sugere uma oferta padronizada. E virtude de muitas pessoas receberem a mesma mensagem, os compradores sabe que seus motivos para adquirirem o produto serão publicamente entendidos.

26. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms, compilados pelo Cornmitt cri Definition of the Arnerican Marketing Association, Ralph S. Alexander, Chairman (Chica, American Marketing Association, 1960). A embalagem pode -zer acrescentada como um quin clemento do composto de promoção ou ser considerada colmo parte da promoção de vend

27. As qualidades distintas da propaganda e da venda pessoal encontradas nessa d cussão são adaptadas de Sidney J. Levy, "Promotional Behavior", Managerial Analysis Marketing, org. Frederick D. Sturdivant et a]. (Olenview, III.: Scott, Foresman & Compar 398 1970), Cap. 8, p. 418-20.

@J

2. Difusão. A propaganda é um meio difuso que permite ao

vendedor repetir diversas vezes a sua mensagem. Também permite ao comprador receber e comparar as mensagens de vários concorrentes. A propaganda, em grande escala feita por um vendedor, diz algo de positivo sobre a popularidade e o sucesso do vendedor.

3. Expressividade ampliada. A propaganda proporciona oportunidades para a dramatização da empresa e de seus produtos através do engenhoso uso da impressão, do som e da cor. As vezes, o próprio sucesso do instrumento quanto à expressividade poderá, no entanto, diluir ou desviar a atenção da mensagem.

4. Impessoalidade. A propaganda, apesar de ser pública, difusa e expressiva, não poderá ser tão convincente como um vendedor ao vivo. A audiência não se sente obrigada a prestar atenção ou a responder. A propaganda é capaz apenas de realizar um monólogo, e não um diálogo com o receptor.

Venda pessoal

A venda pessoal também apresenta várias formas, tais como visitas de vendas por um vendedor de campo (venda de campo), auxílio do balconista (vendas no varejo) e um convite de um presidente de empresa a outro para ir jogar golfe (venda executiva). Poderá ser usada para muitos propósitos, tais como o de criar a consciência sobre o produto, o de despertar o interesse, desenvolver a preferência pelo produto, a negociação de preços e outras condições, a realização da venda e proporcionar um reforço pós-venda.

A venda pessoal tem certas qualidades distintas como componente do composto promocional:

1. Confronto pessoal. A venda pessoal envolve um relacionamento vivo, imediato e interativo, entre duas ou mais pessoas. Cada parte é capaz de observar, de perto, as características e as necessidades do outro e fazer ajustes imediatos. Cada parte possui a potencialidade para ajudar ou prejudicar o outro, pelo seu interesse ou falta do mesmo e isso poderá produzir tensão no encontro.

2. Cultivo. A venda pessoal permite que todos os tipos de relacionamentos surjam, estendendo-se de um relacionamento normal de venda a uma profunda amizade pessoal. Na maioria dos casos, o vendedor estará numa posição diferente da do comprador; deve usar de habilidade para o convencer. O vendedor, às vezes, estará tentado a exercer pressão ou a dissimular a fim de conseguir o pedido, mas de uma maneira melhor irá considerar -3s

interesses pessoais a longo prazo do cliente.

3. Resposta. A venda pessoal, em contraste com a propaganda, faz com que o comprador se sinta obrigado a alguma coisa por ouvir o vendedor ou ocupar seu tempo. Ele tem uma necessidade maior em atender e responder, mesmo que a resposta seja um educado ---muito obrigado---. 28

Publicidade

Uma empresa e seus produtos podem captar a atenção do público, pelo simples fato de ser valiosa em termos de notícias. Aqui, o vendedor nada paga pela publicidade que recebe. Os resultados de publicidade gratuita podem às vezes ser espetaculares. Considere o caso da bebida dietética Metrecal:

Quase da noite para o dia, Metrecal tornou-se parte dos costumes norte-americanos, de sua moda e língua. Os sinais estavam em toda parte. Lanchonetes serviam Metrecal no balcão. Os jornais imprimiam caricaturas inspiradas em Metrecal.

28. Ibid., p. 420-22.

399

Restaurantes requintados serviam coquetéis de Metrecal. Steve Alogen e um juque, em Charleston, South Carolina, escreveram canções sobre Metrecal. Don Wilson, locutor de televisão, dançou "The Metrecal Bounce" na televisão. Atletas com excesso de peso, em Chicago, almoçaram na "mesa de Metrecal". 29

Por causa do potencial de vendas de uma boa publicidade, muitos vendedores passaram a fazer um uso deliberado da publicidade ou da "propaganda gratuita". Isto significa a preparação de relatos e reportagens de notícias da empresa ou do produto e tentar interessar a imprensa a usá-la. As empresas chegaram à conclusão de que há necessidade de habilidades especiais para se escrever uma boa publicidade e "atingir" a imprensa e entregaram esse trabalho a profissionais de relações públicas. Em virtude de seus salários e do custo, a publicidade, no entanto, deixa de ser gratuita. A publicidade apresenta três qualidades distintas:

1. Alto grau de veracidade. Os artigos de jornais e as reportagens parecem aos leitores relatos autênticos, originados das pesquisas da própria mídia. Portanto, os leitores provavelmente consideram os artigos de jornais sobre produtos e empresas

presas como tendo um grau mais alto de veracidade do que se aparecessem pela

trocinados por um vendedor. 2. Estar desprevenido. A publicidade pode atingir muitos compradores em potencial que, de outra forma, evitam os vendedores e as propagandas. Isto acontece

porque a mensagem está embalada de tal maneira que o atinge como uma notícia, em vez de uma comunicação direta de vendas. 3. Dramatização. A publicidade tem, como a propaganda, potencial para a dramatização de uma empresa ou de um produto.

Promoção de vendas

A promoção de vendas é o lugar comum dos diversos instrumentos que não, estão classificados como propaganda, venda pessoal ou publicidade. Esses instrumentos podem ser subclassificados em termos de promoção ao consumidor (como, amostras, cupões, ofertas de devolução do dinheiro, descontos, prêmios, concursos, selos comerciais, demonstrações), promoção comercial (como abatimentos na compra, mercadorias gratuitas, descontos nas mercadorias, propaganda cooperativa, incentivo em forma de dinheiro, concursos de vendas para revendedores) e

promoção de força de vendas (como prêmios, concursos, competições de vendas).

das).

O conceito mais antigo via a promoção de vendas como uma porção passageira de instrumentos de vendas para serem utilizados quando necessários e como um estímulo direto de vendas a curto prazo. Com sua especialização nos anos recentes, a promoção de vendas está cada vez mais sendo vista como um instrumento importante por seus próprios méritos. Exerce um papel crítico nos estágios introdutórios e de maturidade do ciclo de vida do produto e parece ser espe

29. Peter Wyden, *The Overweight Society* (New York, William Morrow & Co., 1965), p. 30.

30, Uma excelente discussão é encontrada em John F. Luick e William Lee Ziegler, *Sales Promotion and Modern Merchandising* (New York, McGraw-Hill, 1968).

cialmente eficaz durante o período de inflação acelerada. Os níveis de despesas da promoção de vendas têm sido estimados como se estendendo de 20 a 35% do

orçamento de promoção da empresa, o que significa que as empresas comerciais po derão estar gastando entre \$ 15 a \$ 25 bilhões de dólares anualmente em promoção de vendas. Os efeitos das promoções de vendas são geralmente mais imediatos e mensuráveis do que os da propa ganda. No entanto, há pouca pesquisa e

3 1

construção de modelos de decisão destinados a ela.

Embora os instrumentos de promoção de vendas sejam uma coleção heterogênea, apresentara duas qualidades distintas como uma classe:

1 . Presença insistente. Muitos instrumentos de promoção de vendas têm uma qualidade de chamar a atenção, às vezes urgente, que pode penetrar nos hábi tos de inércia dos compradores com relação a um produto específico. Dizem ao comprador que ele tem uma oportunidade que n5o terá de novo, para com prar algo especial. Isto atrai um grupo enorme de compradores, principalmente aqueles preocupados em fazer economia, porém, com a desvantagem de que esse tipo de comprador tende a ser o menos leal em relação a qualquer marca em particular a longo prazo.

2. Aviltamento do produto. Alguns desses instrumentos sugerem que o vende dor está ansioso pela venda. Se forem usados muito frequentemente ou sem cuidado, poderá levar os compradores a querer saber se a classe do produto ou a marca é conveniente ou se está com preço razoável.

.. COMPOSTO DE PROMOÇÃO

Quando a empresa considera a promoç9o como um todo, defronta-se com

duas grandes decisões. A primeira é saber quanto do esforço total deve investir

em promoção; a segunda, quanto uso deve ser feito em relação aos diferentes

instrumentos promocionais.

Já que a promoção é apenas urna das várias maneiras de estimular as vendas

de uma empresa, a mesma enfrenta a questão de se as quantias gastas em promoção não poderiam ser mais bem aplicadas em pesquisa de mercado, desenvolvimento de novos produtos, precos mais baixos ou mais serviços ao cliente. Essas

últimas alternativas tendem a aumentar o valor real das ofertas da empresa na

mente dos compradores. Os compradores, se consultados, provavelmente revelariam o desejo de que a empresa reduzisse sua

promoção e utilizasse o dinheiro para tornar a oferta mais atraente.

Entretanto, alguma promoção é essencial, a fim de criar no cliente a conscientização da existência e das características do produto. Além disso, a promoção pode criar associações psicológicas positivas que podem aumentar a satisfação dos compradores. Neste último sentido, a promoção pode ser considerada

como um aditivo ao valor real da oferta da empresa.

O problema de quanto se gastar em promoção, em princípio, não é difícil.

O orçamento total de promoção deve ser estabelecido em um nível em que o lucro marginal do dinheiro promocional marginal equivale exatamente ao lucro marginal da utilização do dinheiro numa melhor alternativa não promocional.

31- Cf. Marketing Science Institute, Promotional Decisions Using Mathematical Models (Boston, Allyn & Bacon, 1967).

401

Algumas generalizações poderão ajudar a indicar se a promoção será ou não um componente relativamente importante do composto de marketing. Em geral, a promoção será mais importante em mercados em que:

1. Os produtos são semelhantes, levando, assim, os fabricantes a tentar diferenciá-los psicologicamente. 2. Os produtos estão no estágio introdutório do ciclo de vida em que a conscientização e o interesse devem ser formados, ou estão na fase madura, em que as

despesas com defesas são exigidas para manter a participação no mercado, 3. Os produtos são vendidos através de reembolso postal. 4. Os produtos são vendidos através de auto-serviço.

A proporção ótima para se utilizar os vários instrumentos promocionais uma questão difícil. O fato mais surpreendente sobre os instrumentos propriociais é a sua condição de poderem ser substituídos. É possível conseguir determinado nível de vendas pelo aumento das despesas de propaganda ou venda pessoal, ou oferecendo uma vantagem ao comércio ou uma "pechincha" aos consumidores. Essa condição de ser substituído explica por que os departamentos marketing estão cada vez mais tentando alcançar coordenação administrativa; sobre todos os instrumentos de promoção. A teoria de se determinar o melhor posto ótimo de marketing já foi vista no Capítulo 8.

O composto da promoção nas vendas industriais em comparava com as vendas ao consumidor

A propaganda é amplamente considerada como sendo o instrumento prorrri cional mais importante no marketing ao consumidor e a venda pessoal como send o instrumento promocional mais importante no marketing industrial, A prom(ção de vendas é considerada como de igual importância, embora em promoçã, menores, em ambos os mercados. (E a publicidade é considerada como te'nC ainda importância menor, porém é igualmente importante em ambos os merc dos.) Essa visão comum está ilustrada na Figura 15.4.

Essa visão leva alguns especialistas em marketing a agirem como se a prop ganda não tivesse importância no marketing industrial e como se a venda pesso não tivesse importância no marketing ao consumidor, Tais conclusões são errône e podem ser refutadas tanto em termos de bom-senso como de estudos recent(

O papel da propaganda no marketing industrial. O marketing industr abrange vendedores de aço, maquinaria pesada e assim por diante, contando cof pradores altamente racionais, que reagem primordialmente à qualidade do prod to, seu preço e a considerações de entrega e confiança. Pareceria que um apelo vendas teria muito mais impacto do que uma impressão de propaganda, especi mente se o produto for complexo. No entanto, considere as seguintes funções q podem ser realizadas pela propaganda:

1. Criar consciência. Se o cliente em perspectiva não está consciente da empresa

do produto, ele poderá recusar-se a receber o vendedor, ou o vendedor t

de perder muito tempo em se apresentar à sua empresa. 2. Criar compreensão. Se o produto representar um novo conceito, alguma das

402 faculdades da explicação pode ser eficazmente realizada pela propaganda.

3. Lembrete eficaz. Se o cliente em potencial conhece o produto, mas não está pronto ainda para comprar, uma propaganda lembrando-o do produto seria mui to mais económica do que uma visita de vendas.

4. Criação de perspectiva. As propagandas que trazem cupões de retorno são um modo eficaz de criar perspectivas de vendas para os vendedores.

5. Legitimação. Os vendedores da empresa podem usar recortes das propagandas realizadas para legitimarem sua empresa e produtos.

6. Reafirmação. A propaganda pode relembrar os clientes como utilizar o produto e reassegurar sua compra.

Venda pessoal

Propaganda

Principalmente bens de consumo Principalmente bens industriais

FONTE: Adaptado de Patrick J. Robinson e Bent Stidsen, *Personal Selling in a Modern Perspective* (Boston, Allyn & Bacon, 1967), p. 57.

Figura 15.4. Composto de promoção relacionado com os bens de consumo e industriais.

Pelo menos duas experiências diferentes confirmaram o papel importante desempenhado pela propaganda num bem projetado programa promocional para produtos industriais. A primeira estudou a eficácia de quatro instrumentos promocionais, venda pessoal, propaganda, instrução e publicidade, a fim de introduzir novos equipamentos comerciais. O processo típico de transação de vendas foi dividido em quatro estágios: conscientização, compreensão, convicção e pedido.

Mais ou menos seis semanas depois que a campanha de vendas havia começado, os entrevistadores entraram em contato com os clientes visados a fim de descobrir a fase de consciência ou interesse em que cada um deles estava e os tipos de esforços de comunicação que eles lembravam de ter recebido. Os resultados estão

resumidos na Figura 15.5.
403

-41

Para produzir: Consciência Compreensão Convicção Pedido

Vendas
pessoais

Propaganda

Educação

Publicidade

Figura 15.5. Contribuição de diferentes instrumentos de promoção durante o ciclo de transações de vendas.

Os resultados mostram que a propaganda, juntamente com a publicidade, exerce o papel mais importante no estágio de conscientização, mais do que as "visitas frias" dos vendedores. A compreensão do cliente é primordialmente afetada pela instrução, sendo que a propaganda e a venda pessoal ocupam papéis secundários, cada um igual ao outro. A convicção do cliente é influenciada mais pela venda pessoal, seguida de perto pela propaganda. Finalmente, o fechamento da venda é, predominantemente, uma função da visita de vendas. Essas descobertas têm importantes implicações práticas. Em primeiro lugar, a empresa poderia efetuar economias promocionais pela redução do envolvimento dos vendedores nos estágios iniciais da atividade de vendas, a fim de que possam concentrar-se na fase vital, o fechamento da venda. Em segundo lugar, ao depender da

propaganda para efetuar mais o trabalho, deve assim fazer de modos diferentes, alguns orientados para formar a consciência sobre o produto e alguns para criar a convicção.

O segundo estudo procurou determinar as funções relativas à reputação da empresa (formada principalmente pela propaganda) e de sua apresentação de ven

S.3 2

das (venda pessoal), na produção das venda A experiência consistiu na apre sentaçSo a diversos grupos de compradores, filmes de várias apresentações de ven das de um produto técnico novo, mas f ict(cio, para ser usado como ingrediente na fabricaç&o de tintas.

32. Theodore Levitt, Industrial Purchasing Behavior: A Study in Cornmunications Efect.

404 (Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1965).

A,

As variáveis eram a qualidade da apresentação e se o vendedor representava

uma empresa bem-conhecida, uma empresa não muito conhecida, mas que gozava

de crédito, ou se representava uma empresa desconhecida. As reacões e as graduações dos grupos compradores foram coletadas logo depois de os f ilmes terem sido

mostrados, e novamente depois de cinco semanas. Os resultados foram:

1 . A reputação generalizada de uma empresa (o efeito de fonte) tem uma influên cia positiva nas perspectivas de vendas em melhorar as chances de: a) conseguir uma entrevista inicial favorável, e b) conseguir urna adoção imediata do produ to. Portanto, no sentido de que a propaganda empresarial pode construir a repu tação da empresa (outros fatores também molclarn sua reputação), isso ajudará os vendedores da empresa

2. Os vendedores de empresas bem-conhecidas levam uma vantagem na obtenção da venda, desde que suas apresentações de venda preencham os padrões espera dos. Se, no entanto, um vendedor de uma empresa menos conhecida realizar uma

apresentação altamente eficaz, isso poderá sobrepujar sua desvantagem. Nesse sentido, as empresas menores poderão achar melhor utilizarem seus limites dos recursos financeiros na seleção e treinamento de melhores vendedores, em vez de gastar em propaganda.

3. A reputação das empresas tende a ser mais eficaz, quando o produto é complexo, o risco é alto e o comprador está menos treinado profissionalmente.

Em geral as descobertas confirmam o papel construtivo tanto da propaganda 3 3

como do efeito de fonte no processo de marketing industrial. Descobertas como

essas foram desenvolvidas por Cyril Freeman em um modelo formal a fim de se dividir proporcionalmente as verbas de promoção, entre propaganda e venda pessoal,

de acordo com as tarefas de vendas que cada uma desempenha mais econômica 34

mente.

O papel da venda pessoal no marketing de bens de consumo. O papel da força de vendas de uma empresa no marketing de bens de consumo poderia parecer

pequeno, em relação à propaganda de marca. Muitas empresas de bens de consumo

utilizam sua força de vendas (ou a força de vendas de um intermediário) principalmente para coletar os pedidos semanais dos revendedores e para ver se estão sendo

mantidos estoques suficientes e se as mercadorias estão expostas. O sentimento

comum diz que os "vendedores põem os produtos nas prateleiras e a propaganda

os retira".

No entanto, mesmo aqui, uma força de vendas eficazmente treinada pode fazer três importantes contribuições:

1. Posição de estoque aumentado. Os vendedores persuasivos podem influenciar os revendedores a reformarem mais o estoque ou dar mais espaço na prateleira para a marca da empresa.

2. Despertar o entusiasmo. Os vendedores persuasivos podem despertar o entusiasmo dos revendedores por um novo produto pela dramatização da propaganda planejada e promoção de vendas.

3. Venda missionário. Os vendedores lutam por conseguir um número maior de revendedores que estejam dispostos a manter as marcas da empresa.

33. Cf- John E. Morrill, "Industrial Advertising Pays Off", Harvard Business Review (março-abril de 1970), p. 4ss.

34. Cyril Freernan, "How to Evaluate Advertising's Contribution", Harvard Business Review (julho-agosto de 1962), p. 137-48. ss 405

N1

Dentro de uma mesma indústria de bens de consumo podemos encontrar empresas que dão uma ênfase relativa bem diferente ao composto de propaganda e venda pessoal. A Nabisco e a Kraftco acreditam muito nos "empurrões" da força de vendas, enquanto muitos dos concorrentes acreditam nos "puxões" da propaganda. A Revlon usa a maior parte de seus fundos de promoção na propaganda, enquanto a Avon acredita mais na venda pessoal.

Composto de promoção e organização de marketing

Membros da organização de marketing têm opiniões divergentes sobre as proporções adequadas do dinheiro de promoção da empresa que deve ser gasto nos diferentes instrumentos promocionais. O gerente de vendas acha difícil compreender como a empresa poderia dar mais valor a um gasto de \$ 60.000 num anúncio de televisão de um minuto, do que no emprego de quatro vendedores suplementares durante um ano inteiro. As relações públicas também sentem que a empresa poderia realizar mais transferindo um pouco do orçamento de propaganda para os esforços de publicidade. Há muito desacordo sobre a forma como o dinheiro deve ser dividido entre a propaganda e a promoção de vendas e, dentro da propaganda, entre a propaganda institucional e a de marca e, dentro da promoção de vendas, entre as vantagens ao consumidor e ao comerciante.

Historicamente, as empresas têm deixado essas decisões a pessoas diferentes. A ninguém foi dada a responsabilidade de pensar sobre as funções executadas pelos diversos instrumentos de promoção e a coordenação do composto de comunicação e de promoção da empresa. Hoje, as empresas estão movendo rapidamente para o conceito de comunicações integradas. Esse conceito exige:

1. Criar um cargo, tal como o de um diretor de comunicações de marketing, que

possua uma responsabilidade ampla pelos esforços de comunicação persuasiva da empresa.

2. Determinar uma filosofia da função e da extensão em que os diferentes instrumentos promocionais serão utilizados. 3. Controlar todos os investimentos promocionais por produto, instrumentos da

promoção, estágio do ciclo de vida do produto e o efeito observado, como um

base para aprimorar um eficaz uso subsequente de cada instrumento. 4. Coordenar os inputs promocionais e a cronologia de sua aplicação quando se reali-

zarem grandes campanhas.

Uma razão para essa integração organizacional é que um número crescente de campanhas promocionais é multi-instrumental e de marcas múltiplas. Na introdução de um novo produto, a empresa precisa coordenar as propagandas nas mídias importantes, remessas aos revendedores, ofertas ao comércio e ofertas aos consumidores e publicidade. A introdução de uma nova marca pode até estar amarrada a marcas existentes. Tudo isso pede por um planejamento cuidadoso, duração, de visão e de autoridade.

Um outro argumento é que normalmente não há registros dos diferentes efeitos

promocionais que vários produtos da empresa tentaram alcançar. Um gerente pode

de estar pensando em oferecer um prêmio como isca para aumentar as vendas, sem

saber que este tipo de prêmio "furou" para outro gerente de produto. Central

406 zando e analisando os dados sobre os esforços promocionais de um produto n

tempo e em relação aos outros produtos, a empresa estará em uma posição excelente para aperfeiçoar seu conhecimento e planejamento promocionais.

Finalmente, a administração integrada das atividades promocionais promete

maior consistência no significado da empresa para seus compradores e públicos.

Coloca uma responsabilidade nas mãos de alguém, onde antes nada havia, para que

ele se preocupe de maneira construtiva com a imagem da empresa, à medida que

ela surge através das milhares de atividades que a empresa realiza. Leva à determinação de uma estratégia total de

comunicação em marketing que visa mostrar comó a empresa pode ajudar os clientes a resolverem seus problemas.

SUMARIO

A promoção é um dos quatro grandes elementos do composto de marketing da empresa. A promoção é a tentativa de a empresa estimular as vendas pelo direcionamento de comunicações persuasivas aos compradores. Os instrumentos da promoção-propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade - têm possibilidades separadas e que se superpõem e sua coordenação eficaz exige uma definição cuidadosa dos objectivos de comunicação.

A comunicação persuasiva utiliza três modelos básicos: o modelo retórico com sua ênfase no orador e no público.- o modelo de propaganda com sua ênfase em apoiadores institucionais e potenciais; e o modelo de negociação com sua ênfase em dois negociadores. Esses modelos são generalizados no modelo de comunicação, que procura compreender o processo de comunicação de acordo com quatro grandes elementos: o emissor, a mensagem, os canais e o receptor. O planejamento do emissor segue uma ordem inversa, pela determinação em primeiro lugar do receptor, depois os canais, a mensagem e, finalmente, o efeito da fonte.

O modelo promocional descreve as características relativas e as propriedades das quatro formas de promoção - propaganda, venda pessoal, publicidade e promoção de vendas. A empresa procura misturar esses elementos num composto de promoção ótimo. A teoria pura exige que se utilize esses elementos até o ponto em que suas produtividades marginais sejam equivalentes. Embora os especialistas em marketing de bens de consumo pareçam subestimar a venda pessoal e os especialistas em marketing industrial subestimem a propaganda, esses instrumentos têm contribuições distintas a realizar em qualquer programa de marketing que envolva o conceito integrado de comunicação.

QUESTOES E PROBLEMAS

1 .Relacione diversas situações de vendas que podem ser auxiliadas por a) ambiente; b) administração de eventos.

2. A industria de laticínios gostaria de levar os adolescentes

a beberem mais leite. Alinhe uma campanha promocional nacional utilizando todos os instrumentos promocionais e fazendo uso do paradigma de planejamento: público, canais, mensagem e comunicador.

3. Uma agência de propaganda está preparando um anúncio de mistura de bolo. Está tentando escolher entre duas versões. A versão A permite que o público compartilhe da experiência total do produto desde o momento da compra até o ato de levar ao forno e a família recebendo-o entusiasticamente. A versão B pára assim que o processo se completa, esperando envolver o público na imaginação do resto. Que versão você acha que será mais eficaz e por quê?

4. Uma agência de pesquisa de marketing foi contratada para descobrir o que os consumidores achavam do refrigerante Seven-Up. A agência descobriu que a maioria dos consumidores o considerava uma bebida saudável. A empresa ficou contente com essa descoberta. Deveria ter ficado?

407

5. Um grande time de basquete experimentou, recentemente, um declínio de público assim, tente em sua cidade. O dono do time decidiu contratar um homem de marketing para estimular a assistência aos jogos do time. Que medidas o homem de marketing pode tomar?

6. Uma empresa de transportes rodoviário de âmbito nacional utiliza uma corroboração de propaganda e venda pessoal, para estimular a demanda por seus serviços. Você pode visualizar funções para a publicidade e promoção de vendas, na promoção dos serviços de camião? Que porcentagens do orçamento total de promoção deve ir para propaganda,

venda pessoal, publicidade e promoção de vendas? 7. As várias mídias de massa, jornais, revistas, rádio, televisão e outdoor apresentam enormes

diferenças em suas capacidades para dramatizações, credibilidade, captação da atenção e

outros aspectos valiosos de comunicação. Descreva as características especiais de cada tipo de mídia.

8. Desenvolva um conjunto de guias temáticos que as empresas de sabão para lavar roupa podem seguir na preparação de anúncios de sabão dirigidos a donas de casa das classes baixa-alta e média-baixa, no grupo etário de 24-45 anos.

"Sua propaganda está produzindo resultados?"

"Sem dúvida! A semana passada fizemos um anúncio pedindo um vigia noturno e na noite seguinte fomos roubados. "

AriOnímo.

A propaganda é um dos quatro principais instrumentos pelos quais a empresa dirige as comunicações persuasivas para compradores e público visados. Consiste em formas impessoais de comunicação conduzidas por intermédio de média paga e sob patrocínio definido. Esta forma de comunicação representa nos Estados

Unidos um faturamento de mais de 20 bilhões de dólares por ano. É um instrumento que não se restringe apenas às empresas comerciais. A propaganda é usada, nos Estados Unidos, pelas Forças Armadas, por museus, campanhas para levanta-

mento de fundos e várias organizações de ação social, a fim de levar mensagens sobre suas causas e organizações aos diversos públicos visados.

Dentro do setor mercantil, os 125 principais anunciantes nacionais representam praticamente 1/5 de toda a propaganda nacional. Os cinco anunciantes mais

importantes são a Procter & Gamble (\$ 310 milhões), a Sears (\$ 215 milhões), a

General Foods (\$ 180 milhões), a General Motors (\$ 158 milhões) e a Warner-Lambert (\$ 141 milhões). Os maiores anunciantes em números absolutos são

encontrados entre as empresas fabricantes de sabão e de materiais de limpeza, produtos farmacêuticos e cosméticos, automóveis, alimentos e fumo. Os maiores

anunciantes em proporção às vendas são encontrados nos produtos farmacêuticos

e cosméticos (entre 10 e 20%), gomas de mascar e balas (12%) e sabão (6 a 12%).'

Propósito da propaganda

Há vários anos, vem-se procurando definir o propósito da propaganda. Em seu livro Madison Avenue, U.S.A., Martin Mayer lançou uma nota de ceticismo

1. Para essa informação, cf. a edição especial de Advertising Age sobre os cem líderes da propaganda nos Estados Unidos (26 de agosto de 1974), p. 28. 409

J

quando disse: "Somente o corajoso ou o ignorante... pode dizer exatamente o que a propaganda faz no mercado." É bastante claro, no entanto, o que a propaganda preterida fazer. Em termos finais, a propaganda é utilizada para aumentar as vendas e/ou os lucros da empresa tomando por base o que seriam normalmente sem ela. A propaganda, entretanto, raramente é capaz de criar vendas por si só. Se o consumidor compra ou não depende também do produto, do preço, da embalagem, da venda pessoal, dos serviços, do financiamento e de outros aspectos do processo de marketing. 1

Mais especificamente, o propósito da propaganda é fazer que o comprador reaja mais favoravelmente às ofertas da empresa. Procura fazer isso fornecendo informações aos clientes, tentando modificar seus interesses e fornecendo razões para que prefiram os produtos de determinada empresa.

O poder da propaganda

Há muitos debates e confusões sobre a extensão do poder da propaganda em influenciar o comportamento do comprador. Os críticos da propaganda, tais como Vance Packard, afirmam que ---muitos de nós estão sendo influenciados e manipulados, nos padrões de nossa vida diária muito mais do que se imagina". Packard acredita que a investigação científica dos motivos subconscientes tem dado às agências de propaganda uma habilidade sem precedentes em amoldar os

processos e as decisões de compra do comprador. Outros contestam essa posição.

Apontam as poucas mensagens que as pessoas realmente observam entre as

milhares a que estão expostas. Apontam para a imunidade que muitos norte-americanos desenvolveram quanto à diversidade de propaganda em torno deles,

Apontam para o fato de que a propaganda é apenas uma das muitas influências

sobre o comportamento da pessoa e, provavelmente, muito menos importante do

que as observações de pessoas e de grupos de influência, porque se sabe que é

para ser auto-utilizada.

É difícil saber quão eficaz é a propaganda, a não ser nos casos mais óbvios. Propaganda de ação direta, como a mala direta e anúncios de procura de emprego, destina-se a vendas imediatas. Sua eficácia é, portanto, diretamente mensurável. A propaganda de ação retardada destina-se a formar atitudes favoráveis.

Há pouca dúvida de que a propaganda de marca de empresas, tais como a Alberto-Culver e a Revlon tem sido um fator primordial de seus sucessos, mas devemos

lembrar que essas empresas também oferecem bons produtos e têm uma boa

cobertura de merchandising e distribuição. A propaganda, ainda que eficaz,

sozinha não compensaria em caso de produtos ruins ou de outras falhas no programa de marketing. De fato, pode até acelerar a falência de um mau produto pela

rapidez de seu uso e dos comentários negativos "boca a boca".

Se, entretanto,

a oferta da empresa é boa, a propaganda poderá propiciar uma contribuição significativa no processo de marketing.

2. Vance Packard, *The Hidden Persuaders* (New York, Pocket Books, 1957), p. 1. Para uma visão contrária, cf. Raymond A. Bauer, "Limits of Persuasion", *Harvard Business Review* (setembro-outubro de 1958), p. 10-11.

k

Várias listagens de opiniões têm sido feitas a respeito das condições sob as quais a propaganda provavelmente será um fator significativo no processo de marketing. A contribuição da propaganda de empresa provavelmente será maior.

Quando o conhecimento do comprador for mínimo. Quando as vendas da indústria como um todo estão crescendo em vez de permanecerem estáveis ou declinarem. Quando o produto apresenta aspectos normalmente não observáveis pelo comprador.

Quando as oportunidades de diferenciação do produto são grandes. Quando as rendas discricionárias são altas.

Definição das metas da propaganda

A ampla diversidade de ocasiões para o uso da propaganda torna essencial

o desenvolvimento de uma clara concepção, por parte da administração, do que

especificamente deseja alcançar por intermédio de seu esforço global de propaganda, assim como por meio de campanhas específicas de propaganda e até de

anúncios específicos. A definição de metas é a exigência-chave para um planejamento eficaz de propaganda e a mensuração dos resultados. No entanto, o fracasso

so em definir as metas de propaganda é a principal deficiência, de acordo com os

3

dois estudos mais importantes.

A meta última da propaganda é aumentar a lucratividade da empresa. Em

virtude da dificuldade de se medir isso, a maioria dos que usam a propaganda

se contenta com as metas mais mensuráveis. As metas possíveis, classificadas em

termos da facilidade de mensuração (embora inversamente em termos de importância), são:

1. Exposição. Os que utilizam a propaganda geralmente determinam a meta de conseguir certo número de exposições ao produto, por períodos, a determinado público. Uma exposição significa que um membro do público foi exposto à mídia que apresentou o anúncio, e não que o tenha realmente visto. Se

dezessete milhões de pessoas lêem o Time, colocar um anúncio numa edição do Time é considerado como alcançando dezessete milhões de exposições. Os que usam a propaganda geralmente conseguem metas mais específicas e de terminadas para alcance e freqüência de exposição.

2. Consciência. Os que usam a propaganda teriam mais confiança se soubessem que o público visado realmente ouviu ou viu o anúncio. Poderão determinar como meta a atingir certo nível de conhecimento da mensagem por parte do público. O sucesso da campanha pode ser medido por intermédio de levantamentos junto ao público sobre lembrança e reconhecimento do anúncio.

3. Atitudes. Uma meta de nível mais elevado acontece quando a empresa que usa propaganda especifica certo nível de atitudes favoráveis que deseja que a propaganda alcance 'junto ao público visado. As atitudes são, naturalmente, influenciadas por outras coisas além da propaganda, mas o que anuncia poderá querer mensurar o mais cuidadosamente possível o impacto da atitude da campanha de propaganda.

3. Cf. Russell H. Colley, org., Defining Advertising Goals (New York, Association of National Advertisers, 1961) e H. D. Wolfe, J. K. Brown e G. C. Thompson, Measuring Advertising Results, Studies in Business Policy, n.º 102 (New York, The Conference Board, 1962). 41 1

algo

A

4. Vendas. As empresas prefeririam determinar certas metas de vendas para que a propaganda as alcançasse. Embora o verdadeiro impacto da propaganda sobre as vendas seja difícil de ser isolado algum progresso no

sentido de sua mensuração está sendo conseguido.

As metas da propaganda devem ser formuladas pelos que a utilizam da forma que seja a mais específica possível, a fim de orientar o desenvolvimento de texto, seleção de mídia e mensuração de resultados. O objectivo declarado "de criar preferência de marca" é muito mais fraco do que "estabelecer uma preferência de 30% para a marca X entre Y milhões de donas de casa, no ano que vem". Colley relacionou aproximadamente cinquenta e dois objectivos específicos de comunicação, entre os quais:

Anunciar uma razão especial para "comprar agora- (preço, prêmio e assim por diante).

Criar familiaridade e um fácil reconhecimento da embalagem ou da marca registrada. Colocar o anunciante numa posição de poder seleccionar distribuidores e revendedores preferidos.

Persuadir o cliente em perspectiva a visitar um show-room, pedir uma demonstração

Obter moral alto na força de vendas da empresa.

Corrigir impressões falsas, desinformações e outros obstáculos às vendas.

Quais são as maiores decisões de propaganda?

Este capítulo examinará as seguintes grandes decisões necessárias no campo da propaganda:

Quanto deve ser gasto na propaganda global da empresa? Que mensagem e modo de apresentação devem ser utilizados? Que mídia deve ser utilizada? Como deve ser organizada a propaganda, durante o ano?

Quais são os melhores métodos para se saber o que a propaganda está realizando?

VOLUME DO ORÇAMENTO DE PROPAGANDA

Métodos usuais para se determinar o orçamento de propaganda

Cada ano a empresa deve decidir quanto irá gastar em propaganda. Quatro dos métodos mais usuais são descritos abaixo.'

Método da disponibilidade de recursos. Muitas empresas determinam o orçamento de propaganda de acordo com o que julgam que a empresa pode ou tem condições de gastar. Como foi exposto por um dos executivos de propaganda:

Bem, é muito simples. Em primeiro lugar eu subo ao escritório do Controller

e pergunto a ele quanto que eles podem dispor este ano. Ele diz um milhão e

4. Colley, op. cit., p. 62-68.

'- Para discussões básicas, cf. Toel Dean, *Managerial Economics* (Engle~d Clifis, Pre.lice-Hall, 1951), P. 363-75; e David L. Hurwood e James K. Brown, *Some Guidelines*

41 for Advertising Budgeting (New York, The Conference Board, 1972.)

meio. Mais tarde, o patrão chega a mim e pergunta quanto nós devemos gastar e

eu digo, ---bem, mais ou menos um milhão e meio---. Então, temos uma verba de propagandas

Determinar orçamentos dessa maneira é o mesmo que dizer que a relação

entre as despesas de propaganda e os resultados de vendas é, na melhor das hipóteses, sem importância. Se a empresa tem numerário suficiente, deve gastá-los em propaganda, como uma forma de seguro.

A falha básica desta abordagem é que leva a um orçamento de propaganda

flutuante, dificultando o planejamento do desenvolvimento de mercado a longo prazo.

Método do percentual de vendas. Muitas empresas determinam suas despesas de propaganda por meio de porcentagens específicas de vendas (actuais ou antecipadas), ou do preço de venda. Um executivo de uma estrada de ferro disse:

Determinamos nossa verba para cada ano em 1º de dezembro do ano anterior.

Naquele dia, somamos nossa receita de passageiros para o mês seguinte e depois

tiramos 2% do total para ser nossa verba de propaganda para o próximo ano.⁷

As empresas automobilísticas têm um orçamento típico de propaganda que

é um percentual fixo baseado no preço planejado para cada carro e, as empresas

de petróleo tendem a determinar a verba como sendo uma fração de centavo

por galão de gasolina vendida, sob sua própria marca.

Um número de vantagens é alinhado nesse método. Em primeiro lugar, o

método de percentual de vendas significa que a despesa de propaganda provavelmente irá variar com o que a empresa pode

---clispor---. Isso agrada aos membros da alta administração que são mais voltados para os aspectos financeiros e que sentem que todos os tipos de despesas devem ter íntima relação com a receita da empresa e com o ciclo económico. Em segundo lugar, esse método encoraja a administração a pensar em termos da relação entre o custo da propaganda, o preço de venda e o lucro unitário. Em terceiro lugar, o método encoraja a estabilidade da concorrência, no sentido de que as empresas concorrentes gastam aproximadamente o mesmo percentual de suas vendas em propaganda. Apesar dessas vantagens, o método do percentual de vendas tem pouco a justificar em bases teóricas. Utiliza um raciocínio circular, ao visualizar as vendas como a causa da propaganda, em vez de como um resultado. Leva a uma verba determinada pela disponibilidade de numerário, em vez de sê-lo por oportunidades. Desencoraja a experiência com propaganda agressiva ou gastos agressivos. A dependência do orçamento de propaganda em relação às flutuações anuais das vendas, trabalha contra o planejamento de programas de propaganda a longo prazo. O método não fornece uma base lógica para a escolha de um percentual específico, a não ser o que já foi feito no passado ou o que os concorrentes estão fazendo ou como serão os custos. Finalmente, não encoraja o desenvolvimento construtivo de propaganda alocada produto por produto e zona por zona, mas, ao contrário,

6. Daniel Seligman, "How Much for Advertising?" Fortune (dezembro de 1956), p. 123. 7. Albert Wesley Frey, How Many Dollars for Advertising? (New York, Ronald Press, 1955), p. 65. 413 sugere que todas as alocações deverão ser realizadas com o mesmo percentual de vendas.

Método de paridade competitiva. Algumas empresas determinam especificamente seus orçamentos de propaganda de forma a igualarem as despesas dos concorrentes, isto é, a fim de manterem uma paridade competitiva.

Esse pensamento é ilustrado pelo executivo que perguntou a uma fonte de informações comerciais: "Você tem alguns dados que outras empresas do campo de construção especiais utilizaram e

que indicariam que proporção das vendas brutas deve ser destinada à propaganda?"⁸

Dois argumentos são apresentados a favor desse método. Um deles é que as despesas do concorrente representam o consenso geral da indústria. O outro é de que a manutenção de uma paridade competitiva ajuda a evitar uma guerra de propaganda.

Nenhum desses argumentos é válido. Não há motivo a priori para se acreditar que a concorrência está utilizando métodos mais lógicos para determinar as despesas. Os conceitos da propaganda, os recursos, as oportunidades e os objectivos, provavelmente, serão tão diferentes entre as empresas que seus orçamentos dificilmente serão um guia para que outra -empresa o siga. Além do mais, não há provas de que a verba baseada na perseguição de uma paridade competitiva real mente estabiliza as despesas de propaganda da indústria.

Saber o que a concorrência está gastando em propaganda é, na realidade, uma informação útil. Mas uma coisa é saber isso, outra é segui-lo cegamente.

Método do objectivo e tarefa. O método do objectivo e tarefa pede que uma empresa que usa a propaganda desenvolva seu orçamento pela: 1. definição de seus objectivos de propaganda tão especificadamente quanto possível; 2. determinação das tarefas que devem ser realizadas para se alcançar esses objectivos; e 3. estimação dos custos de realização dessas tarefas. A soma desses custos é o orçamento de propaganda proposto.

O método possui um forte atrativo e popularidade entre os homens de propaganda. Sua maior limitação é que não indica como os objectivos, eles próprios, devem ser escolhidos e se vale a pena o custo de alcançá-los.

Modelos de decisão para estabelecer orçamentos de propaganda

Em anos recentes, vários pesquisadores têm projetado modelos de decisões avançados, a fim de determinar o orçamento de propaganda. Esses modelos diferem conforme a situação da propaganda para a qual são destinados e do tipo e número de variáveis que incluem. Veremos aqui quatro dos modelos.

Modelos de resposta e decréscimo de vendas. Os modelos mais antigos de orçamento de propaganda tentaram medir a forma da função propaganda/resposta de vendas. Dada essa função, a maximização da rentabilidade da despesa de pro

paganda pode ser determinada. Quanto à forma em si, as provas são mistas.'

Muitos acham que a curva de vendas/propaganda tem a forma de S. Essa curva implica economias de escala nas propagandas iniciais. De acordo com Joel Dean:

Verbas maiores poderão tornar viáveis a utilização de serviços de especialistas e de mídia mais econômica. Mais importante que a especialização geralmente são as economias da repetição. Cada ataque de propaganda começa no terreno que foi ocupado em investimentos anteriores, e onde nenhum ataque violento pode superar a inércia dos padrões de despesas existentes; a repetição constante geralmente supera o ceticismo pelo atrito. 10

Dean também mostrou as razões por que os retornos decrescentes da propaganda, eventualmente, podem estabelecer-se.

Presumivelmente, os clientes mais suscetíveis em perspectiva são colhidos em primeiro lugar; progressivamente, encontra-se uma resistência mais forte nos estratos de clientes em perspectiva que estão mais céticos e teimosos em relação a seus padrões actuais de gastos, ou mais atacados por vendedores rivais. A causa também pode ser determinada pela exaustão progressiva das áreas geográficas mais vulneráveis ou das médias de propaganda mais eficientes. Os canais promocionais que são adaptados de maneira ideal à escala e ao mercado da empresa são utilizados em primeiro lugar. 11

Outros modelos da função propaganda/resposta de vendas admitiam que ela

era de forma côncava (isto é, a propaganda adicional produzia contínuos retornos decrescentes). Um desses modelos mais antigos e melhores foi desenvolvido por

Vidale e Wolfe. 12 Em seu modelo, a mudança da taxa de vendas ao tempo t é

uma função de quatro fatores: o orçamento de propaganda, a constante da resposta de vendas, o nível de saturação das vendas e a constante do decréscimo de vendas. Sua equação básica é:

$$\frac{dS}{dt} = rA \left(\frac{M-S}{M} \right) - AS \quad (16.1)$$

em que:

S = taxa de vendas ao tempo t

$\frac{dS}{dt}$ = mudança na taxa de vendas ao tempo t Variáveis

A = taxa da despesa de propaganda ao tempo t

r = constante da resposta de vendas (definida como as vendas geradas pelo cruzeiro-propaganda quando $S = 0$) Parâmetros

M = nível de saturação das vendas
= constante de declínio das vendas (definida como a fração das vendas perdidas por unidade de tempo, quando $A = 0$)

9. Para um excelente resumo e avaliação de estudos tratando do formato da curva de vendas e propaganda, cf. Julian L. Simon, "Are There Economics of Scale in Advertising?", *Journal of Advertising Research* (junho de 1965), p. 15-20. 10. Dean, op. cit., p. 357. 11. Ibid., p. 358. 12. M. L. Vidale e H. B. Wolfe, "An Operations-Research Study of Sales Response to Advertising", *Operations Research* (junho de 1957), p. 370-81.

415

A equação demonstra que a mudança (aumento) na taxa de vendas será maior, quanto maiores forem a constante de resposta de vendas, a despesa de propaganda, o potencial de vendas não explorado e quanto menor a constante de declínio. Suponhamos, por exemplo, que a resposta de vendas para o cruzeiro-propaganda seja estimada em 4, as vendas actuais sejam \$ 40.000, o nível de saturação de vendas seja de \$ 100.000 e a empresa perca 0,1 de suas vendas por período, se não se fizer qualquer gasto em propaganda. Neste caso, pelo gasto de

\$ 10.000 em propaganda, a empresa pode esperar alcançar uma venda adicional de \$ 20.000:

$$\frac{dS}{dt} = \frac{4(100.000 - 40.000)}{100.000} - 0,1(40.000) = \$ 20.000$$

Se a margem de lucro em \$ 20.000 é melhor do que 50%, vale a pena gastar os \$ 10.000 em propaganda.

O modelo Vidale-Wolfe pode ser incluído numa equação de lucro a longo prazo e utilizado para se estimar as conseqüências do lucro em estratégias alter natives de orçamentos de propaganda. Sua importância principal é que junta e relaciona três conceitos úteis para se determinar a dimensão adequada do orçamento de propaganda.

Alguns modelos com propaganda-resposta de vendas vão além do modelo Vidale-Wolfe no número de fatores que incluem. Um exemplo notável é o modelo de Kuehri.¹³ Aqui, as vendas da empresa são função do percentual de clientes ILI com lealdade de marca e a taxa de declínio dessa lealdade de marca; o percentual

de clientes não comprometidos com essa empresa ou com seu concorrente principal; o tamanho e taxa de crescimento do mercado total; a influência relativa das características do produto, do preço, da propaganda e da distribuição como influências de vendas; a influência relativa da interação das características do produto e da propaganda como uma influência de venda; e a participação relativa e a eficácia dessas despesas de propaganda da empresa. Usando esse modelo para descrever as vendas da empresa para o caso de uma concorrência entre duas empresas, Kuehn desenvolveu uma fórmula ótima para determinar as despesas de propaganda.

Modelos de estágio de comunicação. Os modelos de propaganda nos estágios de comunicação chegam a um orçamento de propaganda pela observação de seus efeitos em diversas variáveis intermediárias que unem as despesas de propaganda às vendas finais. Ule desenvolveu um exemplo para mostrar como um fabricante de um cigarro de filtro recém-lancado, Sputniks (nome fictício), pode estabelecer o orçamento de propaganda necessário. ¹⁴ São as seguintes etapas:

1. Estabelecer o objectivo de participação no mercado. A empresa quer 8% do mercado. Há 50 milhões de fumantes de cigarros, o que significa que a empresa quer atrair 4 milhões de fumantes regulares de Sputnik.

13. Alfred A. Kuehn, "A Model for Budgeting Advertising", in Mathematical Models and Methods in Marketing, eds. Frank M. Bass et al. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin Inc., 1961), p. 302-53.

14. G. Maxwell Ule, "A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes", How to Plan Media Strategy, American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Conventions, - p. 41-5

2. Determinar o percentual de mercado que deve ser atingido pela propaganda de Sputnik. A empresa espera atingir 80% dos fumantes (40 milhões) com sua propaganda.

3. Determinar o percentual de fumantes conscientes que devem ser persuadidos a experimentar a marca. A empresa ficaria contente se 25% de fumantes fossem conscientizados, ou 10 milhões de fumantes, experimentassem Sputnik. Isto porque ela estima que 40% de todos que experimentarem, ou 4 milhões de pessoas, se tornarão usuários leais. Esse é o objectivo de mercado.

4. Determinar o número de impressões de propaganda por lyo de taxa de experimentação. A empresa estima que 40 impressões de propaganda (exposições) para cada 1% da população levaria mais ou menos 25% de taxa de experimentação.

5. Determinar o número de pontos de avaliação brutos que teriam de ser obtidos. Um ponto de avaliação bruto é uma exposição a 1% da população visada. Já que a empresa quer alcançar 40 exposições a 80% da população, desejará adquirir 3.200 pontos de avaliação brutos.

6. Determinar o orçamento de propaganda necessário de acordo com o custo médio de aquisição de um ponto de avaliação bruto. Para se expor 1% da população visada a uma impressão, custa em média \$ 3,277. Portanto, 3.200 pontos de avaliação brutos custariam \$ 10.486.400 (= \$ 3.277 X 3.200) no ano de introdução.

O método de Ule é, essencialmente, uma implementação do método de

objectivo e tarefa. Tem a vantagem de exigir que a administração determine suas

hipóteses sobre as relações existentes entre a importância gasta, os níveis de

exposição, as taxas de experimentação e o uso regular. Sua maior falha conceitual

é que o objectivo de participação no mercado é estabelecido no início, de acordo

com o que a administração deseja, em vez de ser baseado no resultado derivado de

uma abordagem de maximização do lucro sobre vendas. Essa deficiência é apresentada num modelo de propaganda de um sistema microarticulado chamado Demon. 1 5 Demon, uma sigla para Decisión Mapping via Optímun GO-NO Networks, foi desenvolvida sob os auspícios da agência

de propaganda de Batten, Barton, Durstine e Osborne. O modelo é orientado

para novos produtos e a sua lógica preocupa-se em obter um

orçamento de propaganda de maximização do lucro. A estrutura de planejamento de marketing está ilustrada na Figura 16.1. Três diferentes variáveis de decisão de marketing são mostradas como afetando o número de experimentadores: propaganda, promoção de vendas e distribuição. Certo percentual de experimentadores torna-se usuário e seu número, taxa de utilização e o preço do produto são multiplicados pelo nível da demanda em unidades monetárias. Os custos podem então ser comparados à receita, construindo-se assim uma estimativa dos lucros esperados. O efeito da propaganda sobre as vendas é destacado pelo maior detalhe. As quantias gastas em propaganda pela empresa produzem, em primeiro lugar, determinado número bruto de impressões e/ou exposições. Esse número bruto de impressões vem na forma de certo percentual de mercado visado atingido com certa frequência média. Demon então, traduz o alcance da propaganda e sua frequência em um número de pessoas que se tornaram conscientizadas. Conscientização

15. David B. Learner, "Profit Maximization through New-Product Marketing Planning and Control", em Applications of the Sciences to Marketing Management, eds. Frank M. Bass, Charles W. King e Edgar A. Pessemier (New York: John Wiley, 1968), P. 151-67. 417

11

418

Dinheiro
Verba de da
propaganda demanda

Impressões Promoção Distribuição Preço brutas

Ah Consciência Taxa de
fre da Usuários utilização propagam

FONTE: Reproduzido de David B. Learner, "Profit Maximization

through New-Product Mar.
keting Planning and Control", in Application of the Sciences to
Marketing Mana.
gement, orgs. Frank M. Bass et al. (New York, John Wiley, 1968),
p. 153.

Figura 16.1. EstnittiradeplaneiamentodemarketingdeDemoii.

de anúncio é definida como ---o número de pessoas na audiência
visada que consegue lembrar-se de ter visto ou ouvido a
mensagem, não apenas lembrança de
marca, mas também consciência da mensagem de propaganda". Espera-
se que o
nível dado de conscientização de anúncio juntamente com os de
promoção de
vendas e distribuição criem determinada taxa de experimentação.
Os programadores de Demon aplicariam aos dados as técnicas de
mínimos quadrados, para
mais de duzentos bens "amarrados" em dezesseis categorias de
produtos, a fim
de estimar-se o relacionamento funcional em cada estágio. Com
esses relacionamentos funcionais, foram capazes de testar
diferentes planos de composto de
marketing, na procura do melhor entre eles.

Modelos de controle adaptável. Os modelos adaptáveis de
orçamento de propaganda pressupõem que os parâmetros da função
propaganda/resposta de vendas
não são estáveis, mas que se modificam através do tempo. Se
fossem estáveis, valeria a pena que a empresa fizesse um grande
esforço em medir as funções o mais
breve e o mais exato possível, porque no futuro os benef (cios
de se alcançar a
otimização se estenderiam. No entanto, há fortes razões para se
pensar que os
parâmetros não são estáveis, por causa da contínua mudança da
atividade competi.
tiva, do texto de propaganda, projeto de produto e atividade
económica do país.

Nesse caso, não valeria a pena investir maciçamente para
aprender os parâmetros
exatos da f unção-resposta de vendas no período actual.
Suponhamos que os parâmetros mudem lentamente através do tempo.
Então, a melhor estratégia de pesquisa seria a de coletar alguma
informação nova sobre os parâmetros actuais e combiná-la com a
informação anterior, a fim de produzir novos parâmetros estimados
para a função-resposta de vendas, sob os quais as despesas
actuais de promoção

possam ser estimadas.

A maneira pela qual os dados periódicos podem ser coletados e utilizados

para determinar uma despesa ótima de propaganda foi descrita por Little."

As despesas de propaganda devem ser determinadas em cada período de forma a

proporcionar informações sobre os níveis actuais dos parâmetros de resposta de

vendas. Suponhamos que a empresa tenha escolhido uma taxa de despesa de propaganda para o próximo período, baseada na aplicação dos critérios de maximização de lucros sobre suas informações mais actualizadas da função de vendas.

Decide, então, gastar essa taxa em todos os mercados exceto um subconjunto de

$2n$ deles, tirados ao acaso. Em n de seus mercados-teste, a empresa planejará

gastar deliberadamente uma pequena importância e, no outro n planejará gastar

deliberadamente uma grande importância. Essa experiência propiciará informações

sobre as vendas médias criadas pelas taxas de propaganda baixa, média e alta e,

isso fornecerá a melhor estimativa da função-reação de vendas actual. Por seu turno, essa estimativa é utilizada para determinar a melhor taxa promocional para

o próximo período. Se esse procedimento for realizado em cada período, as despesas reais ficarão próximas das despesas ótimas de propaganda. Muitas grandes

empresas, inclusive a Du Pont e a Anheuser-Busch, são conhecidas como empresas

que põem de lado os testes comparativos de mercado, em que fazem propaganda

a taxas substancialmente mais altas ou mais baixas, a fim de medirem os efeitos

da propaganda.

Modelos de participação competitiva. Os modelos precedentes não levaram

explicitamente em consideração as despesas dos concorrentes. Essa omissão é

válida quando houver muitos concorrentes, em que nenhum deles é grande; ou

quando for difícil para as empresas saber o que os outros estão gastando em propaganda. Em muitas situações, no entanto, as empresas sabem o que os outros

estão gastando e tentam manter uma paridade competitiva. Nessas situações,

uma empresa deve levar em consideração as reações dos concorrentes, na determinação de sua verba de propaganda.

Sob certas hipóteses, o problema pode ser abordado com algumas das técnicas da teoria dos jogos. Friedman desenvolveu alguns modelos para mostrar

como os orçamentos fixos de propaganda devem ser alocados por dois duopolistas

em diferentes territórios e, na hipótese de que cada um está interessado em tirar

a máxima vantagem dos erros do outro. 17 Ele distingue entre o caso em que os

resultados das vendas são proporcionais à participação das despesas de propaganda da empresa e o caso em que a empresa com 50% ou mais do total de propaganda, toma todo o mercado (como quando se trata de um único cliente).

A maioria dos modelos incorporam o teorema fundamental da determinação da participação no mercado: que, a longo prazo a participação no mercado

tenderá a igualar-se com as participações nos esforços de marketing.¹⁸ A idéia

de que a participação no mercado se aproxima da participação do esforço é freqüentemente expressada pelos homens de negócio.

---Para conseguir uma partici

16. John D. C. Little, "A Model of Adaptive Control of Promotional Spending", *Operations Research* (novembro de 1966), p. 1075-97.

17. Lawrence Friedman, "Game-Theory Models in the Allocation of Advertising Expenditures", *Operations Research* (setembro-outubro de 1958), P. 699-709. 18. Esse teorema é discutido no Capítulo 6. 419

participação de 10% no mercado você tem de gastar, a grosso modo, 10% de todos os fundos de marketing." Em muitas indústrias, a correlação é alta, mas talvez a razão seja a tendência das empresas a estabelecer seus orçamentos de marketing baseados numa proporção das vendas.

A determinação e a interação da participação competitiva é um fenômeno mais dinâmico do que sugere a discussão antecedente. Quanto ao nível de despesa da empresa em propaganda, os concorrentes poderão adotar uma atitude de "esperar para ver".

Se as vendas da empresa aumentam significativamente, os concorrentes poderão aumentar suas próprias despesas, cortar os preços, ampliar suas forças de vendas e assim por diante. Cada tipo de reação teria um diferente efeito na participação do mercado. Finalmente, mesmo se os concorrentes reagirem,

aumentam as suas despesas em propaganda, fará uma diferença no modo pelo qual eles estão gastando essas quantias suplementares, se estão desenvolvendo uma nova abordagem ao texto, se estão partindo para uma cobertura de mídia mais ampla, ou se estão adotando alguma outra estratégia. Uma abordagem da teoria dos jogos parece muito simples para captar o sabor das incertezas e dos problemas apresentados pela concorrência.

DESENVOLVIMENTO DA MENSAGEM

O efeito da propaganda sobre as vendas não é simplesmente uma função de quanto é gasto. Ainda mais importante poderá ser como é gasto, especificamente, como é dito, o que é dito, onde é dito e com que frequência é dito.

A maioria dos estudos estatísticos sobre o efeito da propaganda nas vendas ou atitudes tende a negligenciar o fator criativo. Alguns especialistas racionalizam a omissão de fatores criativos com o argumento de que todas as grandes agências de propaganda são igualmente criativas e, portanto, as diferenças em campanhas individuais tendem a "desaparecer". Mas são justamente as diferenças em campanhas individuais que os anunciantes necessitam anotar e explorar. A consequência de se deixar de fora os fatores criativos é que uma parte substancial da variação das participações no mercado permanece Inexplicada".

Um estudo afirma que superou a negligência do fator criativo. 19 Um estudo de cinco anos, de sessenta e sete diferentes campanhas na televisão, levou ao desenvolvimento de uma fórmula de regressão múltipla que pretensamente "explicava" 73% das flutuações da participação no mercado. O que é muito interessante é que uma das três variáveis independentes era uma medida da eficácia do conteúdo da mensagem. A conclusão mais importante do estudo foi a de que a qualidade da campanha é muito mais importante do que a quantia de dinheiro gasto. Se isso é realmente assim, não há dúvida de que as diferenças na estratégia de criatividade são muito importantes para o sucesso da propaganda.

Muitas coisas podem ser ditas sobre qualquer produto. Mas os compradores não acreditam nem se lembrarão de muitas afirmações. O foco da mensagem é

Cf. "New Study Tells TV Advertisers How Advertising Builds Sales and Share of Market", *Printer's Ink*, 8 de maio de 1964, p. 27-38.

necessário, a fim de que o comprador possa aprender algo de característico sobre

o produto. Todo anúncio ou campanha deve ser construído sobre um tema central (também chamado de motivo idéia, apelo ou proposição de venda). Os anunciantes atravessam três estágios para desenvolver sua mensagem: criação, avaliação e seleção e execução da mensagem.

Criação da mensagem

A criação da mensagem é o problema de se encontrar coisas eficazes para dizer sobre o produto a mercados visados. Falando-se corretamente, a estratégia de mensagem é determinada por decisões anteriores sobre o conceito de produto, seu posicionamento e por outros elementos da estratégia e objectivos de marketing. Se o produto foi concebido e posicionado adequadamente, a mensagem de propaganda é quase predeterminada.

Ao mesmo tempo, um produto enfrenta muitos novos desafios à medida que percorre o seu ciclo de vida. Há uma necessidade constante de se revisar os atributos do produto e os benefícios procurados pelo mercado para determinar o planejamento de ocasião oportuna para a mensagem. Uma empresa líder em spray de cabelo, por exemplo, realiza pesquisa anual junto ao consumidor, a fim de determinar a insatisfação dos mesmos para com as marcas existentes. Se este ano for para concentrar força total no spray de cabelo, isso seria um bom apelo, desde que a marca da empresa prometa concentrar força total ou então que possa ser reformulada para enfrentar essa situação.

As pessoas criativas utilizam métodos diferentes para gerar possíveis apelos de propaganda. Muitas pessoas criadoras procedem por indução. Falam com consumidores, revendedores, especialistas e concorrentes, a fim de conseguir idéias. Os consumidores são sem dúvida a fonte mais importante de boas idéias. Seus sentimentos sobre as forças, as fraquezas e defeitos de marcas existentes fornecem as pistas mais importantes para a estratégia criativa. Mesmo o modo como os clientes falam de suas satisfações ou insatisfações

fornece idéias orientadoras para campanhas. Revendedores, fornecedores, concorrentes e reuniões de brainstorming também fornecem uma combinação de boas idéias.

Hoje há um crescente interesse por estruturas dedutivas para gerar apelos de propaganda. Duas dessas estruturas serão descritas aqui superficialmente. A primeira é a estrutura fornecida pela teoria do posicionamento do produto. A empresa que usa a propaganda reconhece que sua marca ocupa actualmente certa posição distinta no espaço de produto. A fim de alterar o comportamento do mercado quanto à sua marca, ela poderá adotar uma ou mais estratégias de comunicação.

1. Tentativa de modificar o ponto de localização de sua marca no espaço de produto, numa direcção mais próxima do ponto ideal de seu mercado visado.

2. Tentativa de modificar o ponto ideal do mercado visado para mais perto da posição actual de seu produto. 20

20. A estratégia 2 é mais difícil de ser realizada do que a estratégia 1. O conceito de marketing avisa que é mais fácil oferecer algo que se ajuste ao que os compradores desejam, do que tentar persuadi-los a modificar seus desejos.

421

3. Tentativa de demonstrar através de propaganda comparativa que os produtos

dos concorrentes estão mais afastados do ponto ideal do que se supõe comumente. 4. Tentativa de alterar as evidências relativas aos atributos existentes na mente do

comprador. 5. Tentativa de introduzir novos atributos no espaço de produto, onde sua marca

possui um forte índice. 6. Tentativa de introduzir sua marca em novos espaços de produto e novos mercados visados.

Visualizando as oportunidades de posicionamento de produto, que se defrontam a uma marca, ela fornece um número substancial de possíveis mensagens de comunicação.

Maloney propôs uma estrutura alternativa dedutiva para a criação de mensagens. 2.1 Ele sugeriu que os compradores podem estar esperando qualquer um entre quatro tipos de recompensa de uma oferta: racional, sensorial, social ou auto-satisfação. E poderão visualizar essas recompensas com experiências resultantes do uso, experiências do produto em uso, ou experiência accidental para o uso. Cruzando-se os quatro tipos de recompensas com os três tipos de experiências temos

doze diferentes modos de avaliação do comprador, que podem ser encontrados concomitantemente no mercado. O anunciante poderá criar um tema para cada urna das doze unidades, como possíveis mensagens para seu produto. Por exemplo, o apelo de que "dá mais limpeza às roupas" é uma promessa de recompensa racional seguida de experiência de resultados do uso; e o apelo "saiba o verdadeiro de uma grande cerveja suave" é uma promessa de recompensa sensorial em conexão com a experiência de uso do produto. Avaliação e seleção de mensagem

A tarefa de selecionar a melhor mensagem entre um grande número de possibilidades exige a introdução de alguns critérios para se julgar a potencialidade do mercado para diferentes mensagens. Twedt sugeriu que os apelos em confronto fossem graduados em três escalas: de desejo, de exclusividade e de credibilidade 22

Ele acredita que a potencialidade do apelo a um mercado é uma função do relacionamento da multiplicação entre os três fatores mencionados; multiplica-se porque se qualquer um dos três tiver uma graduação baixa, a potencialidade do apelo de mercado será grandemente reduzida. O apelo deve, primeiramente, dizer algo desejável sobre o produto. Isto não é o suficiente, no entanto, pois muitas marcas farão a mesma declaração. Portanto, a declaração deve também dizer alguma coisa exclusiva que não se aplique a todas as marcas da categoria de produto. Finalmente, a declaração deve ter ou credibilidade ou probabilidade. Pedindo-se uma amostra de consumidores que classifique as diferentes declarações de produto nas três escalas, de desejo, de exclusividade e de credibilidade,

21. John C. Maione, "Marketing Decisions and Attitudes Research", em Effective Marketing Coordination, org. George L. Baker Jr. (Chicago, American Marketing Association, 1961), p. 595-618.

22. Dik Warren Twedt, "How to Plan New Products, Improve Old Ones, and Create Better Advertising", Journal of Marketing (janeiro de 1969), p. 53-57.

essas declarações poderão ser graduadas numericamente e classificadas de acordo

com a potencialidade de mercado.

As avaliações de apelos de anúncios feitas por consumidores não são, entretanto, totalmente seguras; refletem uma opinião e não um comportamento. O

anunciante deve empregar algum pré-teste, a fim de saber quais apelos finais são

mais fortes. Por exemplo, a Washington State Appie Comission estava tentando

decidir qual de dois temas de propaganda de maçãs continha o melhor apelo às

2 4

donas de casa.

Um dos temas realçava os diferentes usos das maçãs; o outro, as qualidades

sadias das maçãs. Foi realizada uma experiência em setenta e duas lojas de auto-serviço alimentício localizadas em seis cidades do Meio-oeste no período de dezesseis semanas. Uma análise dos resultados finais de vendas revelou que o tema uso da maçã era significativamente mais eficaz na promoção de vendas do que o tema saúde.

Realização da mensagem

O impacto de uma propaganda depende não apenas do que é dito, como

também de como é dito. De fato, a realização da mensagem pode ser decisiva naquelas indústrias, como a de detergentes ou cigarros, em que as empresas utilizam basicamente os mesmos apelos.

A realização da mensagem exige decisões sobre a estrutura da mensagem, isto

é, a maneira pela qual os maiores argumentos serão expressos e programados

para alcançarem o máximo de impacto. Discutimos, nos capítulos anteriores problemas tais como o de se chegar a uma conclusão, argumentos de um lado contra o de dois lados, e ordem de apresentação.

Outro passo na realização da mensagem é o desenvolvimento do texto (copy), isto é, encontrar as palavras, os quadros, os símbolos, as cores e as tonalidades que emprestam potência ao tema escolhido. As agências geralmente fornecem regras amplas para nortear seu pessoal de criatividade. Entre as regras estão: (1) projetar o anúncio para atrair a atenção; (2) "casar" a mensagem à mi'dia; (3)

manter a mensagem o mais simples possível; e (4) usar palavras e imagens que sejam relevantes e familiares ao público. Algumas

agências são mais específicas. David Ogilvy desenvolveu a receita, "para se atrair as mulheres, mostre crianças ou mulheres; para atrair os homens, mostre homens". Sua agência seguiu essa regra para desenvolver os anúncios altamente bem-sucedidos: "O Homem da Camisa Hathaway" e "O Homem de Schweppes". Ogilvy declara, também, que os anúncios não devem procurar ser engraçados, mas informativos. "As pessoas divertem-se com os palhaços, mas não compram deles". Isto vai de encontro à opinião comum

23. Para uma boa ilustração do método aplicado para a seleção de um tema de "defeitos de nascimento" para uma campanha de levantamento de fundos, cf. William A. Mindik e H. Malcolm Bybee, "Marketing's Application to Fund Raising", *Journal of Marketing* (julho de 1971), p. 13-18.

24. Cf. Peter L. Henderson, James F. Hind e Sidney E. Brown, "Sales Effects of Two

Campaign Themes", *Journal of Advertising Research* (dezembro de 1961), p. 2-11. 423

na

de que o humor evoca uma menor defesa consciente no público e desenvolve associações mais agradáveis e lembranças melhores sobre o produto. 2 5

Os elementos formais do anúncio, tamanho, cor, manchete etc. podem fazer uma grande diferença em seu impacto, assim como em seu custo. Numa análise de anúncios comerciais, os dois fatores mais proeminentes que afetam o nível de leitura foram a cor e o tamanho das ilustrações, ambos variáveis mecânicas, em lugar de variáveis de conteúdo dos anúncios. 2 6

Quantos anúncios devem ser criados?

O cliente deseja, geralmente, que a agência crie e teste diversas idéias alternativas, antes de fazer uma seleção. Quanto mais anúncios são criados, tanto maior será a probabilidade de que a agência encontrará um de primeira classe. No entanto, quanto maior for o tempo gasto na criação de anúncios alternativos, tanto mais elevados serão os custos. Portanto, pode parecer que há algum número ótimo de anúncios alternativos que uma agência deve tentar criar e testar para o cliente.

Se a agência fossa reembolsada pelo cliente pelo custo de criar anúncios, realmente poderia criar um número ótimo. Dentro do actual sistema de comissão, no entanto, a agência não gosta de arcar com as despesas de criar e fazer pré-testes de muitos anúncios. Num estudo engenhoso, Gross concluiu que as agências geral .2 o

mente criam muito poucas alternativas de propaganda para seus clientes anunciante não consegue um anúncio muito bom, mas apenas o melhor (espera-se) dos poucos que foram criados.

Gross estima que as agências de propaganda gastam de 3 a 5% de suas receitas de mídia em criação e teste da propaganda, quando deveriam gastar perto de 15%. Acha que as agências deveriam destinar maior parcela de seu orçamento para encontrar o melhor anúncio e um pouco menos na compra de mídia. Ele propõe dividir as agências de propaganda em dois tipos: agências puramente criativas e agências de marketing. A empresa contrata uma agência de marketing e essa agência, por sua vez, contrata diversas outras agências criativas para criar propagandas, das quais é selecionada a melhor.

SELEÇÃO DE MÍDIA

Uma parte importante do trabalho de propaganda consiste na decisão sobre a melhor mídia para transmitir a mensagem de propaganda ao mercado visado. O anunciante está tentando atingir certo alcance, frequência, impacto e continuidade de com seu orçamento de propaganda. Ele precisa conhecer os hábitos de mídia de seu mercado visado e as qualidades e custos das diferentes mídias.

25. Para uma análise profunda do papel do humor na propaganda, cf. Brian Sternthal e C. Samuel Craig, "Humor in Advertising", Journal of Marketing (outubro de 1973), pp. 19-26.
26. Dik Warren Twedt-, "A Multidimensional Factor Analysis of Advertising Readership", Journal of Applied Psychology (junho de 1952), p. 207-15. Cf. também Daniel S. Diamond, "A Quantitative Approach to Magazine Advertiser Format Selection", Journal of Marketing Research (novembro de 1968), p. 376-87.
27. Irwin Gross, "An Analytical Approach to the Creative Aspects of Advertising Operations" (Ph.D. Dissertation, Case Institute of Technology, novembro de 1967). A seleção das categorias principais de mídia será primeiramente examinada e depois será feita a seleção de veículos específicos dentro dessas categorias. O problema de programação da propaganda será examinado na próxima

seção.

Escolha entre as principais categorias de mídia

A extensão em que a empresa deve utilizar a televisão, o rádio, os jornais, as revistas, os outdoors e outras mídias depende, pelo menos, de três fatores.

O primeiro fator é quais os hábitos de mídia do público visado. Tomando-se um caso extremo de uma empresa que produza brinquedos para crianças em idade pré-escolar - acreditando que as crianças devem ser atingidas em vez de seus pais - ficaria longe a opção dos jornais, revistas e rádio. A única mídia que atinge essas crianças, e atinge eficazmente, é a televisão.

O produto é outro fator importante. As categorias mais importantes de mídia apresentam diferentes potencialidades para demonstração, visualização, explicação, credibilidade e cor. Um produto como a máquina fotográfica Polaroid é mais bem apresentado em termos de propaganda, através de demonstrações ao vivo na mídia de televisão. Um produto como vestido de senhoras, em que a cor pode ser importante, é mais bem anunciado numa mídia colorida como as revistas.

O custo das diferentes mídias é um terceiro fator. A televisão é uma mídia muito cara, enquanto a propaganda em jornais é, comparativamente, muito barata. No entanto, o que é sobretudo importante não são as diferenças absolutas de custo, mas o tamanho do público e sua composição em relação a esses custos. Tomando-se por base o custo por milhares de pessoas, talvez seja mais barato atingir os compradores por intermédio da televisão do que por meio dos jornais.

Selecção de veículos e meios de mídia a especificar

O primeiro estágio da análise deve resultar numa decisão de quanto gastar em cada categoria de mídia. Pode-se decidir, por exemplo, gastar aproximadamente \$ 240.000 em revistas de um total de \$ 1 milhão do orçamento de propaganda. Mas que revistas? E em quantas edições da mesma?

A esta altura, o planejador de mídia passa a analisar vários volumes editados por Standard Rate and Data, que fornecem o custo, a circulação e outras informações a respeito de centenas de revistas. Os preços são dados para diferentes tamanhos de anúncios, opções de cor, posição e quantidade de

inserções. A maioria das revistas oferece descontos sobre a quantidade, variando de acordo com o número de inserções adquiridas para o ano.

O critério de custo por mil. Os planejadores de mídia tentam calcular o

custo por mil pessoas atingidas pelo veículo específico. Se um anúncio de página

inteira, de quatro cores no Time custa \$ 50.000 e os leitores do Time são estimados em 10 milhões de pessoas, então o custo de atingir cada mil pessoas é de \$ 5.

O mesmo anúncio na revista Business Week poderá custar \$ 15.000, mas atingir

apenas 2 milhões de pessoas, a um custo por mil de \$ 7,50. O planejador de mídia

classificaria as diversas revistas de acordo com o custo por mil e colocaria o anúncio naquelas revistas com o custo por mil mais baixo.

-125

~v~

O critério de custo por mil, pelo-menos em sua forma mais simples, tem recebido intensos ataques. Sua grande falha é que utiliza a aparência do número total de leitores da revista, em vez de pesar os diferentes grupos de leitores pelos seus valores de exposição. Para um anúncio de loja para bebê, o valor de exposição poderá ser de um milhão, se todos os leitores forem mães jovens e poderá ser de zero se todos os leitores forem homens velhos.

A segunda falha está relacionada com o conceito de exposição. Diz-se que uma exposição acontece com todos os leitores do Time quando um anúncio é colocado no Time. De fato, somente uma fração dos leitores do Time perceberá o anúncio, uma fração menor apreenderá a mensagem e uma fração ainda menor será impressionada positivamente. A unidade final desejável seria o número de leitores visados que não só vêem, como também são motivados pelo anúncio. Mas essa unidade é quase impossível de estimar.

Uma terceira fraqueza do custo por mil é que negligencia as diferenças qualitativas que podem existir na imagem editorial e no impacto das diferentes revistas. Mesmo que duas revistas atinjam o mesmo número de compradores visados, um anúncio poderá adquirir mais credibilidade, prestígio, ou outras qualidades em uma revista do que na outra.

Uma quarta fraqueza do custo por mil é que tende a ser usado num senso médio, em vez de num senso marginal. Se uma revista mantivesse seu custo por mil independentemente da frequência com que é utilizada, então logicamente o orçamento integral de revistas deveria ser gasto nela. Na realidade, a revista poderá rapidamente perder sua vantagem de custo por mil, à medida que mais anúncios são colocados nela. Isto acontece porque anúncios sucessivos em edições consecutivas são vistos amplamente pelas mesmas pessoas, com sucessivos impactos decrescentes, em relação com o que poderia ser alcançado pela exposição de novos leitores ao anúncio, através de novas revistas.

Seleção de mídia por computador. Um número crescente de agências está usando um programa de computador para desenvolver seus planos de mídia de propaganda. Pelo menos três diferentes tipos básicos de modelos estão em uso.

Programação linear. A programação linear parece uma fórmula natural para analisar o problema da seleção de mídia. O método pode ser utilizado para descobrir o composto de mídia que maximizará o número de exposições eficazes sujeitas a um conjunto de restrições, que neste caso são o orçamento de propaganda, as disponibilidades mínima e máxima de mídia e as taxas mínimas de exposições desejadas.

A Figura 16.2 mostra um modelo de programação linear sobre o problema de seleção de mídia. No problema em pauta, o orçamento total de propaganda é de \$ 500.000 e pelo menos \$ 250.000 devem ser gastos na mídia 1. A mídia 1 fornece 3.100 (em milhares) exposições eficazes com o uso e o custo de \$ 15.000. É possível comprar entre 0 e 52 anúncios na mídia 1 durante o período de um ano. Os outros valores são interpretados similarmente. Dados esses valores concretos, usa-se uma técnica de solução matemática, para encontrar a solução ótima para os problemas apresentados. 28

28. Cf. James F. Engel e Martin R. Warshaw, "Allocating Advertising Dollars by Linear Programming", *Journal of Advertising Research* (setembro de

1964), p. 41-48.

Demonstração da amostra

Maximizar $E = e, X_j + C_2 X_2 + \dots + C_{,,} X_{,,}$ Função de $E = 3.100$
 $X, + 2.000 X_2 + \dots + 2.400 X_{,,}$
eficácia

Limitação
Sujeito a $C_1 X_1 + C_2 X_2 + \dots + C X_1 < B$ do $15.000 X_1 +$
 $4.000 X_2 + \dots + 5.000 X_{,,} < 500.000$
orçamento

Limitação da

$C_1 X_1 + C_2 X_2 \dots B,$ utilização da $15.000 X,$ > 250.000
categoria
de mídia

$X_1 > k_{11}$ $X_j > 0$ $X_1 \leq k_{1U}$ $X_1 \leq 52$

$X_2 > k_{21}$ $X_2 > 1$ $X_2 \leq k_{2U}$ Restrição $X_2 \leq 8$ à utilização
de mídia individual
 $X_{,,} > k_{nL}$ $X_{,,} > 6$ $X \leq k_{,,,}$ $X_{,,} \leq 12$

onde:

E = valor total de exposição (número B = Orçamento total
de propaganda
de exposições avaliadas) $B,$ = Parte do orçamento de
propaganda
 $e,$ = valor de exposição de um anúncio k_{1L} = número mínimo
de unidades a
na mídia i comprar da mídia i
 X_j = número de anúncios colocados k_{1U} = número máximo de
unidades a
na mídia 1 comprar da mídia i
 c = custo de um anúncio na mídia i

Figura 16.2. Modelo de programação linear para seleção de mídia.

O problema, como apresentado, infelizmente contém alguns artificialismos.

As quatro limitações mais importantes são: (1) a programação linear pressupõe

que as exposições repetitivas têm um efeito marginal constante; (2) pressupõe

custos constantes de m (dia (sem descontos); (3) não consegue lidar com o problema de duplicação de audiência; (4) falha em não dizer nada sobre quando a propaganda deve ser programada.

Programação heurística. Uma técnica alternativa seque com uma seleção de

mídia em sequência em vez de simultânea. A idéia básica é a de começar com a

mídia disponível na primeira semana do ano e escolher a melhor compra individual. Depois que essa seleção for feita, as escolhas remanescentes de m (dia são

reavaliadas a fim de se considerar a duplicação de audiência e os descontos potenciais de mídia. Uma segunda seleção é realizada para a mesma semana, se a taxa de exposição atingida na semana for abaixo da taxa ótima. Esta última é uma função

complexa de diversas variáveis de marketing e de mídia. Isso continua até que a

taxa de exposição ótima para a semana seja atingida, ponto no qual se consideram

novas escolhas de média para a semana seguinte. Esse processo cíclico continua 29

até que a programação anual esteja completa.

O procedimento seqüencial tem quatro vantagens: (1) desenvolve uma

programação simultaneamente com a seleção de mídia; (2) controla o problema

29. Para um exemplo, cf. William, T. Moran, "Practical Media Decisions and the Computer", *Journal of Marketing* (julb,) de 1963), p. 26-30.

427

da duplicação de audiência; (3) controla o problema do desconto de m (dia; e (4) teoricamente incorpora variáveis importantes como as taxas de mudança de marca e os coeficientes de exposição múltipla.

Modelo de simulação. Um modelo de simulação não se propõe a encontrar o "melhor" plano de mídia, mas a estimar o valor de exposição de qualquer plano de mídia. Por exemplo, o modelo de mídia simultâneos consiste em uma amostra de um universo de 2.944 supostos usuários de mídia, representando um grupo representativo da população norte-americana, por sexo, idade, tipo de comunidade, status de emprego e instrução. Cada escolha de mídia do indivíduo é determinada probabilisticamente como uma função de suas características sócio-econômicas e sua

localização em uma das noventa e oito comunidades norte-americanas. Um programa específico de mídia é exposto a todas as pessoas nessa população hipotética. O computador tabula o número e os tipos de pessoas que estão sendo expostas. Gráficos e quadros resumidos são preparados no final do hipotético ano em curso e fornecem um panorama multidimensional do provável impacto do programa. O anunciante examina essas tabulações e decide se o perfil da audiência e as características de alcance e frequência do programa de mídia proposto são satisfatórios.

A simulação complemento, em vez de concorrer com os modelos precedentes. Suas principais limitações são: (1) a simulação geralmente não inclui uma função global eficaz; (2) falta-lhe um procedimento para encontrar melhores programas; (3) a representatividade da população hipotética é sempre suspeita.

Outros modelos. Os modelos actuais de mídia têm ido além desses simples

que analisamos, para incorporar variáveis e dificuldades adicionais. Little e Lodish

30

criaram um dos melhores modelos, chamado de Mediac. Mediac controla, de forma analítica, grande número de facetas de marketing e propaganda, do verdadeiro problema de mídia, tais como segmentos de mercado, potencial de vendas, probabilidades de exposição, taxas de reações marginais decrescentes, esquecimento, sazonalidade, descontos de custo. É programado on-line para acesso direto na forma de um diálogo, a fim de que o usuário possa acompanhar a lógica do modelo, fornecer os dados pedidos, e receber em questão de minutos um programa de mídia ótimo. O usuário poderá facilmente mudar os inputs de dados e observar os efeitos na programação de mídia.

Os modelos computarizados de seleção de mídia devem ser vistos como um auxiliar, em vez de um substituto para o julgamento executivo. O computador pode produzir ou "testar" em questão de horas, um plano de mídia que antes levaria dias ou semanas. O plano deve ser considerado apenas como um ponto de partida. Isso parece paradoxal, porque pode representar a solução ótima obtida através da programação matemática do problema de mídia. Mas devemos lembrar que a programação é um tanto quanto artificial nos pesos utilizados e nas restrições determinadas. O planejador de mídia desejará aplicar seu julgamento sobre a qualidade do plano como um todo, assim como sobre suas partes. Poderá querer

30. John D. C. Little e Leonard M. Lodish, "A Media Planning Calculus% Operations
.428 Research (janeiro-fevereiro de 1969), p. 1-35
revisar algumas das especificações da programação do problema.
Uma grande vantagem do computador é que novos planos podem ser rapidamente criados, a fim
de mostrar a significância das mudanças feitas nas especificações do problema.
O plano final de mídia deve ser um produto conjunto da memória ultralógica
da máquina e da imaginação e julgamento do homem.

PROGRAMAÇÃO DAS DESPESAS DE PROPAGANDA

Uma grande decisão sobre propaganda envolve a programação das despesas
de propaganda durante o ano. Iremos distinguir entre o problema de macroprogramação e o do microprogramação.

O problema de macroprogramação,

O problema de macroprogramação envolve a descrição de como distribuir
as despesas de propaganda durante o ano, como uma reação ao padrão de sazonalidade nas vendas do setor. Suponhamos que as vendas do setor de um produto
específico atinjam o "pico" em dezembro e caiam em março. Qualquer vendedor
Individual nesse mercado tem três amplas opções. A empresa poderá variar suas
despesas de propaganda, no sentido de acompanhar as sazonalidades; poderá
variar suas despesas de propaganda a fim de se opor às sazonalidades, ou poderá
manter constantes suas despesas através do ano. A grande maioria das empresas
tende a seguir a política de sazonalidade em vez de uma propaganda constante
ou contra as sazonalidades. Mesmo aqui, a empresa defronta-se com opções. Terá
de decidir se suas despesas com propaganda devem liderar ou coincidir com as
vendas sazonais. Terá também de decidir se suas despesas com propaganda devem
ser mais intensas, proporcionais ou menos intensas que a amplitude das vendas sazonais.

Forrester propõe o uso de sua metodologia de "dinâmica industrial" para

testar políticas alternativas de propaganda sazonal. 1 Ele visualiza a propaganda como tendo um impacto retardado sobre a consciência dos consumidores; a consciência, por sua vez, com um impacto retardado sobre as vendas de fábrica e as vendas de fábrica com um impacto retardado sobre as despesas de propaganda. Ele

sugere que esses relacionamentos de tempo sejam estudados para a empresa individual e formulados matematicamente em um modelo simulado de computador

digital. Os parâmetros para esse modelo seriam estimados a partir de dados da empresa, suplementados pelo julgamento executivo. Estratégias alternativas de programação seriam estimuladas num esforço para reforçar seus impactos diferenciais sobre as vendas da empresa, os custos e os lucros.

Kuehn desenvolveu um modelo para explorar como a propaganda deveria

ser programada para a aquisição frequente de produtos de mercearia de baixo custo e altamente sazonal. Ele adotou as seguintes hipóteses de produto e mercado, com propósitos ilustrativos:

31. Jay W. Forrester, 'Advertising: A Problem in Industrial Dynamics', Harvard Business Review (março-abril de 1959), p. 100-110. 429

14,

A demanda a longo prazo pelo produto específico é estável. O produto, no entanto, está sujeito a uma demanda sazonal. A programação e a magnitude das despesas de propaganda do setor não afetam a demanda sazonal. Uma propaganda da empresa apenas influencia a sua participação na demanda do setor. A propaganda não tem nenhum efeito sobre os varejistas. Há dois concorrentes dominantes que desenvolvem seus padrões de programação, independentemente um do outro, mas muito favorável. A margem bruta sobre vendas é constante durante o ano (nenhuma mudança de preço ou custo). Outras variáveis de merchandising de marca, tais como características do produto, disponibilidade do varejo e preços de marcas concorrentes mantêm um constante e relativo apelo aos consumidores por todo o ciclo de

vendas. 32

Kuehn mostrou que o padrão de programação adequado depende do efeito defasado da propaganda e da importância do comportamento habitual na escolha de marca por parte do cliente. A defasagem refere-se à taxa de declínio do efeito das despesas de propaganda com o passar do tempo. Uma defasagem de 0,75 por mês significa que o efeito actual de despesa passada de propaganda é 75% do seu nível do mês passado, enquanto uma defasagem de apenas 0,10 ao mês significa que apenas 10% do efeito do mês passado ficou como resíduo. O comportamento habitual, a outra variável, indica a manutenção de marca! que ocorre, em razão do hábito, inércia ou lealdade de marca, independentemente do nível de propaganda. Compras habituais altas, digamos de 0,90, significam que 90% dos compradores repetem suas compras da marca, independentemente dos estímulos de marketing.

Kuehn descobriu que, no caso de ausência de defasagem de propaganda e de compra habitual, a pessoa encarregada pela tomada de decisão justifica-se ao utilizar uma regra de percentagem sobre vendas ao determinar o orçamento de propaganda. O padrão ótimo para a programação das despesas de propaganda

J

coincide com o padrão esperado de variação sazonal das vendas do setor. Mas, se existir qualquer defasagem de propaganda e/ou compras habituais, a determinação do orçamento pelo método de percentual sobre vendas não é ótima. Em todos esses casos, seria melhor programar a propaganda para preceder a curva de vendas. O "pico" das despesas de propaganda deve vir primeiro que o "pico" esperado de vendas e a redução das despesas de propaganda deve vir antes da redução das vendas. Quanto maior for a vantagem de tempo, tanto maior deve ser a defasagem. Além do mais, as despesas de propaganda devem ser mais firmes, quanto maior for a extensão das compras habituais.

O problema de microprogramação

O problema de microprogramação envolve como alocar um conjunto de experiências de propaganda por um curto período de tempo, a fim de se obter o máximo impacto. Suponhamos que a empresa tenha decidido comprar trinta anúncios de rádio para o mês de setembro.

Uma forma de se classificar a multiplicidade de padrões

possíveis aparece na Figura 16.3. O lado esquerdo mostra as mensagens de propaganda para o mês, podendo ser concentradas na pequena parte do mês ("explosão de propaganda"),

e 32. Cf. Alfred A. Kuehn, "How Advertising Performance Depends on Other Marketing

430 Factors" *Journal of Advertising Research* (março de 1962), p. 2-10.

dispersadas continuamente por todo o mês, ou dispersadas intermitentemente por todo o mês. A parte de cima mostra que as mensagens de propaganda podem ser transmitidas com um nível uniforme de frequência, com frequência crescente, frequência decrescente ou frequência alternativa. O problema do anunciante é o de decidir quais desses doze padrões gerais representarão a condição mais eficaz de sua mensagem.

O padrão mais eficaz depende dos objectivos de comunicação da propaganda em relação à natureza do produto, os clientes visados, os canais de distribuição e outros fatores de marketing. Considere-se esses casos seguintes:

Um varejista deseja anunciar uma venda de pré-estação de equipamento de esquí.

Ele admite que apenas certas pessoas estarão interessadas na mensagem. Além do

mais, admite que os compradores visados precisaram apenas ouvir a mensagem uma

ou duas vezes para saberem se estão ou não interessados. Seu objectivo é o de maximizar o alcance de sua mensagem não a repetição. Ele decide concentrar sua mensagem nos dias de venda em um nível uniforme, mas variando conforme a hora do

dia, a fim de evitar as mesmas audiências. Ele usa o padrão (1).

Um fabricante-distribuidor de amortecedores quer manter seu nome perante o

público. No entanto, não quer que sua propaganda seja muito contínua, porque

somente entre 3 e 5% dos carros nas estradas precisam de amortecedores novos, em

ocasiões determinadas. Ele escolheu, portanto, usar a propaganda intermitente.

Além do mais, ele reconhece que as sextas-feiras são dias de

pagamento para muitos
compradores em potencial e isso iria influenciar seu interesse
em substituir um
amortecedor gasto. Portanto, ele patrocina algumas mensagens
num dia do meio
da semana e mais mensagens na sexta-feira. Ele utiliza o padrão
(1 2).

Normal Crescente Decrescente Alternante

(2) (3) (4)

Concentrado

(5) (6) (7) (8)

Contínuo

(9) (10) (12)

Intermi- Número de
tente mensagens por dia
n n--- iiF@ nn n n Mê.

Figura 16.3. Classificação dos padrões de programação da
propaganda. 431

O padrão de programação deve levar em consideração três
fatores gerais.

Turnover de compradores expressa a taxa de novos compradores
que aparecem

no mercado; quanto maior essa taxa, tanto mais contínua deve
ser a propaganda,

a fim de atingir esses novos compradores. Frequência de compra
é o número

de vezes que o comprador compra o produto em certo período;
quanto maior

for a frequência de compra, tanto mais contínua deve ser a
propaganda, a fim de

manter a marca na mente do comprador. A taxa de esquecimento é aquela em que

o comprador esquece da marca na ausência de estímulos; quanto maior for a

taxa de esquecimento, tanto mais contínua deve ser a propaganda a fim de manter

a marca na mente do comprador.

Existe a questão de quantas vezes a mensagem deve ser repetida para um

grupo específico de compradores, a fim de produzir o aprendizado e a retenção.

Um baixo número de repetições poderá ser um desperdício, na opinião de Lucas e Britt:

Poderá ser racionalizado que a propaganda introdutória acarreta uma impressão muito fraca para iniciar um grande interesse em comprar. Propagandas sucessivas podem, às vezes, ser mais eficazes pelo desenvolvimento das impressões fracas já estabelecidas, para o nível de ação. 33

Um grande número de repetições pode, também, ser um desperdício, se

não acarretarem aumentos subsequentes de conscientização, familiaridade com

a mensagem, ou sentimentos positivos em relação à marca; o grande número

será, seguramente, pernicioso se acarretar tédio ou irritação.

Ao lançar um novo produto, os anunciantes devem fazer uma escolha entre

uma campanha baseada na inconstância ou uma baseada na continuidade. Um

orçamento de cinco exposições por semana poderia ser utilizado em um dia,

ou apresentado na proporção de uma exposição por dia, durante cinco dias. Aqueles que preferem a inconstância, sentem que a redução resultante da continuidade é mais do que compensada pelo aprendizado aumentado que acontece.

Eles citam a descoberta de Ebbirighaus de que a informação aprendida mais rapidamente

é

mais bem retida que a informação aprendida mais devagar. Entre

tanto, o problema requer mais pesquisa e o modelo de decisão deve levar em consideração o produto, o consumidor e os fatores competitivos, na ocasião da

introdução do produto.

MENSURAÇÃO DA EFICÁCIA DA PROPAGANDA

Um bom planejamento e controle da propaganda dependem criticamente das medidas da eficácia da propaganda. No entanto, o número de pesquisa funda-
mental sobre a eficácia da propaganda é, surpreendentemente, pequeno. De acordo com Forrester:

Duvido que haja qualquer outra função na indústria em que a administração I
baseie tanta despesa sobre tão pouco conhecimento. A indústria da propaganda

33. Darrell B. Lucas e Stuart Henderson Britt, *Measuring Advertising Effectiveness* (New York, McGraw-Hill, 1963), p. 218.

432 34. Hermann, Ebbinghaus, *Memory* (New York, Columbia University Press, 1913).

gasta de 2% a 3% de seu faturamento bruto no que denomina de --- pesquisa- e, mesmo se isso fosse realmente pesquisa verdadeira, a pequena quantia seria surpreendente.

No entanto, cálculo que menos de um décimo dessa quantia seria considerada pesquisa e desenvolvimento da forma como esses termos são definidos nos departamentos de pesquisas de engenharia e de produtos das empresas . . . provavelmente

não mais de 115 de 1% da despesa total da propaganda é utilizado para atingir

uma compreensão tolerante de como se gastar os outros 99,8%. 35

A maioria das medidas de eficácia de propaganda é de natureza aplicada,

tratando-se de propagandas e campanhas específicas. Da parte aplicada, a maior

parte do dinheiro é gasta pelas agências em pré-teste de certa propaganda ou

campanha, antes de lançá-la em circulação nacional. Tende-se a gastar relativamente menos em pós-teste, sobre o efeito de certas propagandas e campanhas. As técnicas de pesquisa usadas para medir a eficácia da propaganda variam

de acordo com o que o anunciante está tentando realizar. A modificação do comportamento de interesse derradeiro para o anunciante é o ato de compra. Alguém

poderia pensar à primeira vista que a pesquisa sobre o "efeito-vendas" da propaganda iria predominar. Na realidade, a pesquisa sobre o efeito-vendas tende a

ser bem fraca em comparacUo com a pesquisa sobre o "efeito-comunicação", pesquisa para determinar o efeito de certa propaganda sobre o conhecimento do comprador, seus sentimentos e convicções. Muitos anunciantes sentem que os laços entre as vendas e a propaganda são muito ténues, complicados e de longo prazo, para que possam permitir a mensuração do impacto direto. Sentem, ao contrário, que devem ser mais mensurados os efeitos de comunicação a curto prazo de determinadas propagandas. A pesquisa de efeito-comunicação A pesquisa de efeito-comunicação procura descobrir se a propaganda está

ou não alcançando os efeitos propostos de comunicação. Há diversas maneiras

36

de avaliar-se a eficácia da comunicação de, digamos, um anúncio individual .

Chamada de teste de texto, pode ocorrer antes de um anúncio ser posto na mídia real e depois que foi publicado transmitido. O propósito do pré-teste de anúncio é o de aprimorar ao máximo o texto da propaganda antes de seu lançamento. Há três grandes métodos de pré-teste de anúncio:

1. Avaliações diretas. Aqui, um painel de consumidores visados ou especialistas de propaganda examinam anúncios alternativos e preenchem questionários de avaliações. As vezes, uma única pergunta é feita, tal como, -qual desses anún cios você acha que o influenciaria mais a comprar o produto?--- Ou uma forma mais elaborada, consistindo de várias escalas de avaliações, pode ser utilizada, tal como a que aparece na Figura 16.4. Aqui, a pessoa avalia a força de atenção do anúncio, a força da leitura completa, a força cognitiva, a força afetiva e a força do comportamento, assinalando um número de pontos entre um m(nimo e máximo em cada caso. A teoria fundamental é que um anúncio eficaz deve ter nota alta em todasessas propriedades a fim de que venha, finalmente, estimu lar a ação de compra. Muitas vezes, os anúncios são avaliados apenas em suas habilidades de atenc;No ou de criar a compreensão. Ao mesmo tempo, deve-se

35. Forrester, op. cit., p. 102. 36. Para um excelente levantamento dos métodos de pesquisa, cf. Lucas e Britt, op.

Marli

levar em conta que os métodos de graduação diretos são de menos confiança que as provas concretas do impacto real de um anúncio sobre os consumidores visados. As escalas diretas de avaliação ajudam primordialmente a selecionar os anúncios fracos, em vez de identificar os anúncios excelentes.

2. Testes de ---port folio- ' Aqui, os respondentes recebem um ---port folio-simulado de anúncios e levam o tempo que quiserem para lê-lo por completo. Depois de

terminado, os respondentes devem procurar lembrar-se dos anúncios que viram,

ajudados ou não pelo entrevistador, e devem recapitular o máximo que puderem

sobre cada um dos anúncios. Os resultados são considerados como indicativos

da habilidade de um anúncio sobressair-se e que sua mensagem proposta seja

entendida.

3. Testes de laboratório. Alguns pesquisadores determinam o efeito potencial de

d,

um anúncio por intermédio de métodos tais como galvanômetros, taquíscópios e equipamentos de medição da dilatação da pupila. Esses testes fisiológicos, na melhor das hipóteses, medem o poder de obtenção da atenção e do despertar de um anúncio, em vez de qualquer outro estado de consciência que o anúncio possa produzir.

Pontos

Força de atenção Máximos

O anúncio é eficiente para captar a atenção do leitor?

(Considere-se a ilustração, a manchete, a arte tipográfica e o esboço do anúncio.)
 O anúncio é eficiente para captar a atenção do leitor certo? (5)
 Força de leitura completa
 O anúncio é eficiente para levar o leitor a continuar a lê-lo? (20)
 Força cognitiva
 A mensagem central ou o benefício são claros? (20)
 Força afetiva
 O apelo específico é bem escolhido entre a variedade de apelos possíveis? (10)
 O apelo apresentado é eficaz em termos de despertar as emoções desejadas? (10)
 Força do comportamento
 O anúncio sugere eficientemente uma ação de prosseguimento até o fim? (10)
 Qual a probabilidade de o leitor ser despertado em seu interesse e prosseguir para a ação? (10)

- ToW

0-20	20-40	40-60	60-80	80-100
um anúncio muito fraco	um anúncio medíocre	um anúncio médio	um anúncio muito bom	um anúncio muito eficaz

434 Figura 16.4. Folha de Avaliação para os anúncios.

Há dois métodos populares de pós-testes de anúncios, cujos propósitos

são a determinação do impacto real da comunicação do anúncio, após sua aparição na mídia:

1. Testes de lembrança. Os testes de lembrança envolvem encontros com pessoas que sejam usuárias regulares do veículo de mídia e pedir para que se lembrem dos anunciantes e dos produtos contidos no assunto sob estudo. Pedem que elas se lembrem ou recapitulem tudo de que são capazes. O entrevistador poderá ou não ajudá-los nessa recapitulação. Os registros de lembranças são elaborados de acordo com suas reações e utilizados para indicar o poder do anúncio ser percebido e retido na mente.

2. Testes de reconhecimento. Os testes de reconhecimento exigem que se faça uma amostragem dos leitores de, digamos, uma

revista, pedindo-lhes que apontem o que reconhecem como tendo visto ou ouvido. Para cada anúncio, três diferentes registros Starch de leitores (nome dado por causa de Daniel Starch, que fornece o serviço principal) são preparados a partir dos dados reconhecidos: Notado. O percentual de leitores que dizem ter visto anteriormente o anúncio na revista específica. Visto associado. O percentual de leitores que dizem ter visto ou lido qualquer parte do anúncio que, claramente, indica os nomes do produto ou serviço do anunciante. Leram a maior parte. O percentual de leitores que não apenas olharam o anúncio, mas que dizem ter lido mais da metade do total do material de leitura no anúncio.

A empresa Starch também fornece normas de anúncios, isto é, os registros médios para cada classe de produto durante o ano e, em separado, para homens e mulheres por revista, a fim de proporcionar aos anunciantes uma avaliação de seus anúncios em relação aos anúncios dos concorrentes.

Deve-se notar que a maioria desses esforços avaliam a eficácia da atenção e compreensão do anúncio e não necessariamente seu impacto sobre a atitude ou o comportamento. Este último é, reconhecidamente, mais difícil de ser mensurado. Muitos anunciantes e agências, infelizmente, deixam de investir o dinheiro necessário para realmente medirem o que o anúncio está alcançando.

A pesquisa do efeito-vendas

A pesquisa do efeito comunicação-propaganda sem dúvida ajuda aos anunciantes na melhoria da qualidade do conteúdo e da apresentação da mensagem, mas revela muito pouco sobre o quanto as vendas podem ser afetadas, se é que revelam alguma coisa. A que conclusões de vendas pode o anunciante chegar ao saber que sua campanha recente aumentou a conscientização de marca em 20% e a compreensão de marca em 10%? Que aprendeu o anunciante sobre a produtividade em vendas de seu dinheiro de propaganda e, portanto, quanto deve gastar?

O efeito-vendas da propaganda geralmente será mais difícil de medir do que o efeito-comunicação. A eficácia da propaganda sobre as vendas é mais fácil de medir nas situações de reembolso postal e mais difícil na

propaganda de marca
ou de formação da imagem da empresa. Os esforços em medir o impacto da propaganda sobre as vendas geralmente seguem uma de duas abordagens.

435

A abordagem histórica envolve o pesquisador ajustando vendas passadas

da empresa às despesas passadas de propaganda a preços actuais ou passados e usando a técnica de regressão dos mínimos quadrados. A regressão simples geralmente

leva a resultados insatisfatórios ou suspeitos e o pesquisador procura introduzi

variáveis adicionais que possam explicar o comportamento de vendas passadas. Um

dos melhores estudos desse tipo foi realizado por Palda, a fim de estimar o efeito

das despesas de propaganda sobre as vendas de Lydia Pinkham's Vegetable Compound entre 1908 e 1960. Felizmente, os fatores de marketing nesse mercado

eram mínimos:

A empresa gastou uma proporção muito alta (40 - 60%) de suas vendas em propaganda. Além do mais, não empregou muitos dos costumes "parâmetros" da ação de marketing: força de vendas, crédito, descontos, mudanças frequentes na embalagem, esforços de pontos de vendas, ofertas especiais etc. Poder-se-ia, pois, seguramente pressupor que a propaganda exercia um efeito mensurável sobre as vendas da Pinkham. O produto em si, Lydia Pinkham's Vegetable Compound, não tinha substitutos próximos. A ação de marketing dos concorrentes não era, portanto, um fator que pudesse complicar as coisas. Da mesma forma, certos problemas correlatos, tais como a distribuição geográfica do esforço de marketing da Pinkham, podiam ser ignorados. Durante o exame detalhado que seguiu à decisão de se penetrar no caso da Pinkham, foram descobertos fatores subsequentes que aumentaram a simplicidade da análise quantitativa final. No todo, chegou-se à conclusão de que havia uma notável estabilidade (entre 1907-60) no universo do qual as amostras para observações foram obtidas.³⁷

Utilizando-se uma única equação com cinco variáveis explicativas, Palda

conseguiu medir os efeitos diretos e retardados das despesas de propaganda sobre

as vendas actuais, que, por sua vez, permitiu que ele calculasse as taxas de retorno

marginais a curto e a longo prazo sobre o dinheiro da

propaganda investido pela empresa. Outros investigadores, aplicando os métodos de regressão múltipla a da.

dos históricos, também produziram medidas úteis do impacto da propaganda sobre

as vendas para artigos tais como cigarros,³⁸ marca de gasolina,³⁹ café⁴⁰ e produtos farmacêuticos.⁴¹ Em todos os casos, esses investigadores tiveram de enfrentar os seguintes problemas: (1) autocorrelação das séries anuais de propaganda

e vendas, respectivamente; (2) alta intercorrelação entre as variáveis explicativas;

(3) confusão do coeficiente de reação vendas-propaganda pelo fato de que muitas

empresas determinam a propaganda como uma percentagem das vendas; (4) número insuficiente de anos de dados para ajustar-se ao número de variáveis exigidas.

Esses problemas levaram um número crescente de empresas a depender

de um segundo método para medir o impacto da propaganda sobre as vendas,

que é o processo experimental. Aqui a empresa escolhe um conjunto de mercados

os quais normalmente recebem a mesma taxa de despesas de propaganda sobre

37. Kristian S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effect* (Englewood

Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1964), p. 87, 38. Lester G. Telser, "Advertising and Cigarettes", *Journal of Political Economy* (outubro de 1962), p. 471-99. 39. Jean-Jacques Lambin, "A

Computer On-Line Marketing Mix Model", *Journal of Marketing Research* (maio de 1972), p. 119-26. 40. William F.

Massy e Ronald E. Frank, "Short-Term Price and Dealing Effects in Selecting Market Segments", *Journal of Marketing Research* (maio de 1965), p. 171-85.

41. David B. Montgornery e Alvin J. Silk, "Estimating Dynamic Effects of Market

436 Expenditures", *Management Science* (junho de 1972), p. 485-501.

vendas. No entanto, durante o período experimental, a empresa gasta, digamos,

50% a mais do que a quantia normal em algumas áreas, 50% a menos em outro

conjunto de áreas e a quantidade normal nas áreas de controle ou conjunto remanescente. No fim do período experimental, a empresa

determina os ganhos e as perdas médias de vendas, devido aos gastos adicionais versus os reduzidos. Por exemplo, a Du Pont descobriu que a despesa de propaganda acima do normal levava a um crescimento de vendas, a uma taxa decrescente e especialmente não lucrativa quando acontecia em cidades em que a Du Pont já possuía uma grande 4 2 -Bush é outro usuário frequente do projeto participação no mercado. Anheuser

experimental e tem conseguido estimar razoavelmente bem o aspecto da função-reação de vendas em diferentes tipos de zonas. 4 3Um número crescente de empresas vê o projeto experimental como a melhor maneira de se determinar o impacto do dinheiro gasto em propaganda sobre as vendas.

SUMARIO

Propaganda - o uso de rn(dia paga para apresentar as idéias de um patrocinador explícito sobre seus produtos, serviços ou empresas - é um potente instrumento promocional. Os especialistas de marketing norte-americanos gastam mais de 20 bilhões de dólares anualmente em propaganda. Isto inclui muitos tipos de propaganda (nacional, regional, local; de consumo, industrial, varejista; de produto, de marca, institucional etc.) projetados para alcançar uma variedade de objectivos (vendas imediatas, reconhecimento de marca, preferência etc.).

A magnitude do orçamento de propaganda é comumente determinada de várias maneiras, de acordo com o que pode ser despendido, ou como uma percentagem regular do valor das vendas da empresa, ou para equilibrar-se com as despesas dos concorrentes, ou pela definição do custo de realizar objectivos de comunicação específicos. Quatro tipos de novos modelos de decisão para determinar o orçamento de propaganda são: (1) modelos de reação de vendas e de deci (nío, (2) modelos de estágio de cornunicação&, (3) modelos de controle adaptáveis e (4) modelos de participaço competitiva. A eficácia do gasto em propaganda dependerá também do desenvolvimento de uma boa mensagem e de sua execução. O texto de propaganda deve ser colocado na m(dia mais eficaz, um problema que está cada vez mais sendo assistido pelos modelos de computação para seleção de mídia. O orçamento deve ser determinado de acordo com o ciclo comercial, as temporadas, os meses, e

mesmo os dias com uma cuidadosa consideração quanto às demoras de impacto e quanto à psicologia da repetição. Um esforço contínuo deve ser feito para pesquisar os efeitos da comunicação e das vendas dos programas de propaganda antes, durante e depois que tenham sido utilizados.

QUESTÕES E PROBLEMAS

1. Considere as duas seguintes afirmações: "O propósito da propaganda é o de criar vendas." "O propósito da propaganda é melhorar a inclinação dos compradores para com os produtos da empresa." Qual das duas se aproxima mais da verdade?

2. O gerente de propaganda de uma grande empresa pede à comissão executiva para aprovar um aumento de \$ 100.000 no orçamento de propaganda. Ele afirma que esse dinheiro extra provavelmente aumentará as vendas da empresa em \$ 500.000. Que outra informação você necessitaria a fim de julgar o orçamento pedido?

42. Cf. Robert D. Buzzell, "E. I. Du Pont de Nemours & Co.: Measurement of Effects of Advertising", em seu *Arithmetical Models and Marketing Management*, 2^a ed. (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1964), p. 157-79. 43. Cf. Russell L. Ackoff e James R. Emshoff, "Advertising Research at Anheuser-Busch, Inc. (1963-68)", *Sloan Management Review*, inverno de 1975, p. 1-15.

437

3. As despesas de uma empresa com propaganda são de \$ 5.000 em média por mês. As vendas

normais são de \$ 29.000 e o nível de saturação de vendas é estimado em \$ 42.000.

A constante de reação de vendas é de \$ 2 e a constante de declínio de vendas é de 6% ao

mês. Use a fórmula de Vidale-Wolfe para estimar o aumento provável de vendas do próximo mês.

4. Um fabricante de alimentos enlatados para cães está tentando decidir entre as iniciais

A e B. A inicial A tem 10.000 leitores e cobra \$ 20.000 para um anúncio de página inteira

(\$ 2 por 1.000). A inicial B tem 15.000 leitores e cobra \$ 25.000 para um anúncio de

página inteira (\$ 1,67 por 1.000). Existe algum outro cálculo

que possa ser feito antes
de decidir que B é a melhor mídia?

5. Uma grande empresa petrolífera aloca seu orçamento de propaganda pelas suas zonas, de acordo com as vendas actuais nas mesmas. O gerente de propaganda justifica isso, utilizando uma taxa constante entre propaganda e vendas, dizendo que a empresa perde certa porcentagem de seus clientes em cada mercado, cada ano, e que a tarefa mais importante da propaganda é conseguir novos clientes para os substituir. Que hipóteses reforçam esse modo de pensar?

6. Certa vez, os executivos da Alberto-Culver expressaram o seguinte ponto de vista sobre o relacionamento entre o aumento da propaganda e as vendas: "Descobrimos um fato surpreendente: quanto mais investimentos em propaganda, tanto menor é nossa proporção entre propaganda e vendas . . . assim que conseguimos levantar uma marca, sua habilidade em crescer e retornar lucros à empresa se acelera numa taxa muito maior que o aumento das despesas de propaganda." Isto é plausível?

7. A Hershey, durante muitos anos, fls, Consumidor. Apesar disso, suas vendas de tabletes de chocolate continuaram a crescer. Isk sugere que as empresas com excelentes produtos podem necessitar de pouca ou nenhuma propaganda?

8. Sugira algumas regras para desenvolver manchetes e textos eficazes de propaganda. Apresente exemplos de manchetes eficazes.

9. "O departamento de arte numa agência de propaganda é adequadamente chamado departamento de criação. A mídia não é uma função criativa." Você concorda?

10. É mais difícil medir a eficácia de comunicação da propaganda industrial do que a propaganda ao consumidor?

11. O esquema dedutivo de Maloney para criar mensagens de propaganda fornece doze inaricáveis de se anunciar um produto. Desenvolva um apelo, ilustrando cada um dos doze tipos de mensagens.

Decisões de Força de Vendas

N,*o sei quem é você.

N,ão conheço sua empresa.

N,ão conheço o produto de sua empresa.

Não sei o que sua empresa representa.

Não conheço os clientes de sua empresa.

Nio conheço o histórico de sua empresa.

Nio conheço a reputação de sua empresa.

Agora, diga-me, o que você queria vender-me?

.N,I.cGraw-Hill Publications

A venda pessoal, na maioria das economias, representa uma despesa de marketing maior que a de propaganda. Em 1970, as empresas norte-americanas gastaram 32 bilhões de dólares em venda pessoal, comparados com \$ 20,7 bilhões de dólares em propaganda. Os vendedores actuam como um elo sem paralelo com os clientes da empresa. O vendedor é a empresa para a maioria de seus clientes. Ele fornece e adapta as ofertas da empresa às necessidades individuais dos clientes. Ele também fornece à empresa uma grande quantidade de informações sobre o mercado.

Provavelmente, há mais estereótipos sobre vendedores do que sobre qualquer outro grupo. Provavelmente ele projeta uma imagem semelhante ao lastimável

Mily Loman de Arthur Miller ou ao entusiástico Harold Hill de Mereclith Wilson;

um caráter impetuoso e sempre pronto a uma recepção cordial e uma história

mirabolante. O vendedor é, tipicamente, retratado como um sujeito que adora

a vida social, apesar de algumas provas recentes de que muitos vendedores na realidade desprezam esse tipo de vida. Ele é criticado por ímpingir agressivamente os

bens às pessoas, apesar do fato de que os compradores geralmente procuram os

representantes de vendas.

Na realidade, a expressão "vendedor" cobre uma ampla extensão de posições

em nossa economia, dentro da qual as diferenças são, geralmente, maiores que as semelhanças. McMurray ofereceu as seguintes classificações das posições de vendas:

439

1. Posições em que o trabalho do ---vendedor- é, predominantemente, o de entregar o produto, tais como leite, pão e óleo combustível.

2. Posições em que o vendedor é, predominantemente, um tirador de pedidos interno, tal como o vendedor de armarinho que fica atrás do balcão.

3. Posições em que o vendedor é também, predominantemente, um tirador de

pedidos, mas trabalha no carripo, como os de conservas enlatadas, de sabão ou

de condimentos. 4. Posições em que não se espera ou não se permite que o vendedor tire um pedido,

mas que é chamado apenas para instruir ou educar o usuário real ou potencial ... 1

o ---vendedor missionário" das destilarias ou o "propagandista" de produtos

medicinais que representa uma indústria farmacêutica.

5. Posições em que a ênfase mais importante é colocada no conhecimento técnico,

como o engenheiro vendedor que, primordialmente, é um consultor das empre sas "clientes". 6. Posições que exigem a venda

criativa de produtos tangíveis, como aspiradores de pó, geladeiras, coleções de livros e enciclopédias.

7. Posições que exigem a venda criativa de bens intangíveis, como seguros, servi ços de propaganda ou instrução.

As posições movimentam-se num campo que se estende dos menores aos maiores tipos criativos de vendas. As primeiras tarefas exigem, principalmente, manter contas e preencher pedidos, enquanto as últimas exigem a procura de clientes e a criação de novas vendas. A maioria das discussões seguintes lida com o tipo de vendedor criativo.

O relacionamento entre o comprador e o vendedor

A venda eficaz é, na maior parte, uma questão de se ter uma atitude correta para com o cliente. O cliente necessita de ajuda para solucionar seus problemas. Um vendedor eficaz reconhece os problemas de seus clientes e sabe como ser útil. Um vice-presidente de uma grande empresa de produtos alimentícios levou uma semana observando cinquenta apresentações de vendas a

um ocupado comprador de uma grande rede de supermercados. Eis aqui algumas de suas experiências:

Observei o representante de uma empresa de sabão aproximar-se do comprador. Ele tinha separado três ofertas promocionais novas para mostrar em seis fases diferentes. Não tinha nada por escrito . . . Depois que o vendedor saiu, o comprador olhou para mim e disse: "Eu levarei 15 minutos para pôr em ordem este caso." Observei outro vendedor aproximar-se do comprador e dizer: ---bem, estou trabalhando por aqui e quero que você saiba que nós temos uma grande e nova promoção para a semana que vem---. O comprador disse: Isso é bom. O que é?" O vendedor respondeu: ---eu não sei . . . virei a semana que vem e lhe direi do que se trata". O comprador perguntou o que ele estava fazendo ali aquele dia. Ele disse: "bem, eu estava por perto". Outro vendedor entrou e disse: "bem, é tempo de nos fazermos aquele pedido agora ... preparando para a temporada de verão". O comprador disse: "bem, certo, Jorge, quanto eu comprei no ano passado?" O vendedor pareceu um pouco surpreso e disse: "bem, não tenho a mínima idéia . . ."

A maioria dos vendedores estava mal preparada, incapaz de responder a perguntas básicas, insegura quanto ao que desejava alcançar durante a visita. Os vendedores

1. Robert N. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship" Harvard Business Review (março-abril de 1961), p. 114.

So pensaram na entrevista como uma apresentação estudada e profissional. Não

2

tinham uma idéia verdadeira das necessidades e desejos do varejista atarefado.

As empresas estão procurando superar esses problemas através de melhor

seleção e treinamento de sua força de vendas. Desconfiam do ---velho tipo de vendedor caixeiro-viajante". Muitos das velhas tarefas de vendas são desempenhadas

pela mídia de massa e por vendas impessoais no varejo. A nova geração de vendedores está mais bem instruída e capacitada a absorver uma vasta quantidade de informações sobre muitos produtos e clientes. Provavelmente, o novo vendedor

tenha um treinamento técnico e esteja apoiado por uma equipe de engenheiros

e pesquisadores de mercado. Ele sabe como entender as necessidades dos clientes e reconhece que eles estão cada vez mais interessados em adquirir sistemas e serviços em vez de produtos, simplesmente. Ele vai em busca de relacionamentos a longo prazo em lugar da venda rápida. Na era do jato, ele é um executivo viajante. Seu próprio título foi mudado para "gerente de campo" (Ford), ou "especialista de mercado" (Wyandotte Chemicals), ou "engenheiro de vendas" (Burroughs), ou "representante de serviço médico" (Parke Davis). A medida que a tecnologia cresce de uma forma mais complexa e a concorrência torna-se mais aguda, podemos esperar ver mais desse novo tipo de vendedor. 3

As tarefas do vendedor

A venda é apenas uma das diversas tarefas de um vendedor. Ele pode desempenhar até seis diferentes atividades:

1. Sondagem. A empresa faz o possível para criar perspectivas para o vendedor,

mas espera-se que ele procure perspectivas adicionais.

2. Comunicação. Muito do trabalho do vendedor consiste em comunicar informações para compradores existentes e em potencial sobre os produtos e serviços de sua empresa.

3. Venda. O vendedor executa a arte de vender, abordando, apresentando, respondendo às objeções e realizando as vendas.

4. Serviço. O vendedor fornece vários serviços a seus clientes, consultando sobre seus problemas, provendo assistência técnica, arranjando financiamento e apresando a entrega.

5. Coleta de informações. O vendedor realiza pesquisas de mercado e trabalho de informações para sua empresa e é responsável pelo fornecimento de relatórios regulares sobre suas atividades de visitas e descobertas.

6. Distribuição. Nas épocas de escassez de produtos, o vendedor ajuda a avaliar a lucratividade da clientela e recomenda sobre a distribuição para os clientes.

O composto de tarefas reais do vendedor varia com o caráter do processo

de tomada de decisão de compra, a estratégia de marketing da empresa e a economia. A natureza do processo de tomada de decisão de compra estabelece os tipos

de atividades que o vendedor deve desempenhar, a fim de desenvolver e manter

seus clientes satisfeitos. As atividades de vendas exigidas para

controlar as situações de simples recompra são diferentes daquelas exigidas para controlar as tarefas de novas situações de compra.

2. De um discurso de Donald R. Xeough no 27th Annual Conference of the Super-Market Institute, em Chicago, 26-29 de abril de 1964. 3. Cf. Carl Rieser, "The Salesman Isn't Dead - He's Different", Fortune (novembro

de 1962), p. 124ss. 441

A estratégia de marketing da empresa também influencia a estratégia de força de vendas. Na indústria alimentícia, muitos fabricantes utilizam a estratégia do "puxão", dependendo de propaganda maciça ao consumidor para trazê-los aos estabelecimentos varejistas e pedir suas marcas. Os vendedores da empresa representam um papel de serviço, no sentido de verificar se os varejistas têm um estoque suficiente, se estão dando uma boa exposição de prateleira e cooperando nos programas promocionais. Outros fabricantes de produtos alimentícios utilizam a estratégia do empurrão, colocando um papel primordial no fato de os seus vendedores conseguirem vender ao comércio as suas marcas. Mesmo dentro da tarefa de vendas, as empresas poderão variar quanto ao tempo que desejam que seus vendedores gastem na venda de produtos actuais em contraposição a novos produtos e em visitar clientes actuais em confronto com clientes em perspectiva.

O composto de tarefas do vendedor também varia com o estado da economia. Quando ocorreu a escassez generalizada de produtos em 1973, os vendedores de muitas indústrias encontraram-se sem ter o que vender. Alguns observadores concluíram que os vendedores eram demais e podiam ser demitidos. Mas isto fazia esquecer os outros papéis do vendedor, distribuindo o produto, aconselhando os clientes infelizes, comunicando os planos da empresa sobre como remediar a escassez e vendendo os outros produtos da empresa que não se incluíam no seu primário em escassez.

TAMANHO DA FORÇA DE VENDAS

Os vendedores estão entre os recursos mais produtivos e dispendiosos que uma empresa possui. Aumentar seu número aumentará tanto as vendas como os custos. Discutiremos duas abordagens populares para determinar o tamanho certo da força de vendas.

Abordagem da produtividade do vendedor

Semlow propôs uma solução para o problema da força de vendas

que dependia da mensuração da produtividade de vendas dos vendedores em zonas de tamanhos diferentes. 4 Ele observou que os vendedores, em zonas classificadas como de potencial de vendas mais elevado, produziam mais vendas, porém, que suas vendas eram menores em proporção ao aumento do potencial de vendas. Citando o caso de uma empresa específica, Sernilow descobriu que as vendas numa zona com 1% do potencial total nacional eram de \$ 160.000 e que as vendas numa zona com 5% do potencial total eram de \$ 200.000. Neste último caso, havia apenas \$ 40.000 de vendas para cada 1% de potencial.

Agora, se a empresa empregasse cem vendedores e quisesse que todos trabalhassem em zonas de potencial igual, criaria cem zonas, cada uma com 1% do potencial total. Isto significa que as vendas seriam em média de \$ 160.000 em cada zona, de acordo com a análise anterior. Já que existem cem homens as vendas totais da empresa seriam de \$ 16 milhões.

4. Walter T. Sernilow, "How Many Salesmen Do You Need?", Harvard Business Review

442 (maio; 0-junho de 1959), p. 126-32.

Se a empresa empregasse apenas vinte homens, criaria vinte zonas, cada uma

com 5% do potencial total. Neste caso, as vendas seriam em média de \$ 200.000

para cada zona, de acordo com a análise anterior. Já que existem vinte homens,

as vendas totais da empresa seriam de apenas \$ 4.000.000. SemIow aplicou o mesmo raciocínio a outros possíveis tamanhos de forças de vendas. Para cada tamanho, ele projetou o volume total de vendas, baseado na produtividade estimada dos vendedores em zonas de diferentes tamanhos.

Seu passo final era converter cada volume de vendas numa operação de

retorno sobre o investimento. De início, estimou o lucro operacional antes do

custo variável de vendas sobre cada volume de vendas. Depois, deduziu o custo

variável de vendas, especificamente o número de homens vezes o custo por vendedor. Isto deixou uma estimativa do lucro operacional naquele volume de vendas.

Então estimou o capital de giro e o investimento em instalações exigido em volumes alternativos de vendas. Finalmente, expressou o lucro operacional estimado

como uma proporção ao investimento exigido. Em seu exemplo, o lucro operacional sobre o investimento foi de 11,6% com cem homens e somente de 8,7%

com vinte homens. A força de vendas de tamanho ótimo pedia sessenta e cinco homens, com a taxa de retorno estimada de 22%.

O método de Semioiw depende de se ter um número suficiente de zonas existentes, a fim de permitir fazer uma estimativa estatística de criação de zonas de igual potencial de vendas. Pressupõe, também, que a produtividade de vendas seja uma função apenas do potencial de vendas da zona, omitindo as variações que possam ser produzidas pelo composto de clientes na zona, sua dispersão geográfica e outros fatores.

Abordagem da carga de trabalho do vendedor

Talley propõe uma abordagem baseada na uniformização da carga de trabalho dos vendedores, em vez de potencial de vendas de zonas.⁵ Seu método pressupõe que a administração tenha determinado o número econômico de visitas a ser feito a clientes de tamanhos diferentes. O método consiste nos seguintes passos:

- 1.
2. Os clientes são agrupados em classes, de acordo com seu volume anual de vendas. As frequências de visitas desejadas (número de visitas de vendas a um cliente por ano) são estabelecidos para cada classe.
3. O número de clientes em cada classe é multiplicado pela frequência de visitas correspondente, a fim de se chegar à carga total de trabalho, em visitas de vendas por ano.
4. O número médio de visitas que um vendedor pode realizar por ano é determinado.
5. O número necessário de vendedores é determinado pela divisão do número total de visitas anuais exigidas pelas médias de visitas anuais feitas por um vendedor.

Suponhamos, por exemplo, que a empresa estima que existam mil clientes do tipo A e dois mil clientes do tipo B no país; os clientes A exigem trinta e seis

5. Walter T. Talley, "How to Design Sales Territories", *Journal of Marketing* (janeiro

de 1961), p. 7-13- 443

visitas por ano e os clientes B doze visitas por ano. Isto significa que a empresa precisa de uma força de vendas que possa

realizar sessenta mil visitas de vendas por ano-. 5upQnh@mç?@ que o vendedor médio possa fazer mil visitas por ano. A empresa precisaria de sessenta vendedores em tempo integral.

PROJETO DA FORÇA DE VENDAS Estrutura da força de venda

A eficácia de uma força de vendas depende bastante em como está organizada. Uma força de vendas pode ser organizada em função das zonas de vendas da empresa, dos produtos, dos clientes, ou de alguma mistura dos três.

Força de vendas estruturada por zonas. Na organização de vendas mais simples, cada vendedor possui uma zona exclusiva, na qual ele representa a linha total da empresa. Essa estrutura de vendas tem uma série de vantagens. Em primeiro lugar, resulta numa definição bem clara das responsabilidades do vendedor. Como o único vendedor trabalhando a zona, ele recebe o crédito ou a culpa das vendas da área, na extensão em que o esforço de venda pessoal faz alguma diferença. Isso tende a encorajar um alto nível de esforço, especialmente quando a administração é capaz de estimar com razoável precisão o potencial de vendas da área. Em segundo lugar, suas responsabilidades por uma zona definida aumentam o seu incentivo para desenvolver os negócios locais e cultivar os laços de amizade. Esses laços tendem a melhorar a qualidade, tanto de sua eficácia de vendas como de sua vida pessoal. Em terceiro lugar, as despesas de viagens dos vendedores provavelmente serão relativamente baixas, já que cada viagem se restringe aos limites de uma zona geográfica pequena.

A forma de organização de vendas por zona funciona muito bem em empresas com um conjunto de produtos e clientes relativamente homogêneos. Mas essas mesmas empresas, à medida que seus produtos e mercados se tornam diversificados, descobrem que essa forma fica cada vez menos eficaz. No cerne do problema está o fato de que, para ser eficaz, o vendedor precisa conhecer seus produtos e seus clientes. Mas existe um limite definido do grau de conhecimento que um vendedor poderá adquirir sobre diferentes tipos de produtos e clientes.

Força de vendas estruturada por produto. A importância do vendedor conhecer seus produtos, juntamente com o desejo de responsabilidade pelos mesmos, levou muitas empresas a estruturar a força de vendas em função das linhas de produtos. A especialização da força de vendas por produto é especialmente exigida quando os produtos são (1) tecnicamente complexos ou (2) altamente não relacionados ou (3) muito numerosos.

A mera existência de diferentes produtos da empresa, no

entanto, não é um argumento suficiente para a especialização da força de vendas por produto. Uma grande dificuldade poderá existir se as linhas de produtos da empresa forem com pradas por muitos dos mesmos clientes. Por exemplo:

A American Hospital Supply Corporation possui quatro grandes divisões e diversas subsidiárias, cada uma com sua própria força de vendas. Todas essas forças 444 de vendas visitam os mesmos hospitais. É possível que até sete vendedores diferen

tes representando a American Hospital Supply Corporation possam visitar o mesmo

hospital no mesmo dia.⁶

Isto significa que os vendedores da empresa viajam pelos mesmos caminhos

e cada um utiliza tempo valioso, esperando na recepção para ver os agentes compradores dos clientes. Esses custos extras devem ser avaliados em relação aos benefícios que possam advir do nível mais alto do serviço ao cliente e da representação mais especializada do produto.

Força de vendas estruturada por clientes. As empresas poderão formar as

vendas separadas em função das linhas de clientes. Os clientes poderão ser diferenciados por:

Tipo de indústria. (Uma grande empresa de fita de aço utiliza forças de vendas

separadas para vender à indústria de material ferroviário, à indústria de construções e a categorias diversificadas.)

Tamanho. (Um fabricante de produtos de alumínio usa forças de vendas separadas para vender a grandes e pequenos clientes.)

Canais de distribuição. (Um fabricante de produtos alimentícios utiliza forças

de vendas separadas para vender a redes de lojas, a atacadistas e a grandes empresas independentes.)

Empresas. (Um fabricante de peças automobilísticas utiliza forças de vendas separadas para vender ao cliente Ford, ao cliente Chevrolet e assim por diante.)

A vantagem mais óbvia da especialização por cliente é que cada força de vendas pode tornar-se mais conhecedora das necessidades específicas do cliente. Certa

ocasião, os vendedores da General Electric especializaram-se em produtos específicos (motores de ventiladores, interruptores e assim por diante), porém mais tarde

mudaram para especialização em determinados mercados, como, por exemplo, o

mercado de aparelhos de ar condicionado, porque é assim que o cliente visualiza o problema de motores de ventiladores, interruptores etc. Uma força de vendas especializada por clientes pode também, às vezes, reduzir os custos totais da força de vendas. Um grande fabricante de bombas de ar certa vez utilizou uma única força de vendas de engenheiros altamente treinados para venderem tanto aos fabricantes de equipamentos originais (que precisavam tratar com representantes técnicos) como a intermediários (que não precisavam tratar com representantes técnicos). Mais tarde, a empresa retirou sua força de vendas e formou a que vendia a intermediários, com vendedores não tão altamente treinados.

A grande desvantagem da força de vendas estruturada por cliente surge se os diversos tipos de clientes estiverem espalhados uniformemente por todo o país. Isto significa uma superposição de cobertura de zonas, que sempre é dispendiosa.

Estruturas complexas de força de vendas. Quando uma empresa vende uma ampla variedade de produtos a muitos tipos de clientes por uma ampla área geográfica, geralmente combina diversos princípios de estrutura de força de vendas.

Os vendedores poderão especializar-se por zona-produto, zona-cliente, produto-cliente ou, finalmente, por zona-produto-cliente. Um vendedor poderá, então,

6. Cf. Ralph Westfall e Hamer W. Boyd Jr., Cases in Marketing Management (Homewood, Richard D. Irwin, 1961), p. 376-83- 445

reportar-se a um ou mais gerentes de linha e/ou a um ou mais gerentes de staã, Linhas múltiplas de supervisão devem ser, no entanto, geralmente evitadas.

A estrutura de uma força de vendas, não importa quão eficaz possa ser originalmente, está sempre em perigo de se tornar antiquada no decorrer do tempo. Uma empresa deve reconsiderar periodicamente se sua força de vendas está organizada em função das linhas mais eficazes. Ao comparar-se a estrutura existente com uma alternativa proposta, exige-se a mais detalhada análise dos fatores econômicos e humanos. Mesmo quando as vantagens económicas parecem substanciais, o fator humano não deve ser

desprezado. Se se perceber que qualquer reorganização de toda ou de uma parte substancial da força de vendas irá reduzir suas oportunidades, suas vantagens económicas alegadas no papel poderão nunca ser realizadas na prática.

Projeto por zona

A grande maioria das empresas atribui zonas específicas a seus vendedores, estejam eles mais especializados em produto ou em tipo de cliente. As zonas são agregadas em grupos maiores, chamados distritos e, por seu turno, esses distritos poderão ser agregados em regiões maiores de vendas. Muitas das maiores empresas, por exemplo, utilizam um plano regional do leste, do sul, central e do oeste, para as operações de campo.

Ao projetar um sistema de zonas, a empresa geralmente procura alcançar as seguintes características de zona: as zonas são fáceis de administrar; seus potenciais de vendas são fáceis de estimar; mantêm baixo o tempo total de viagem; fornecem uma carga de trabalho e um potencial de vendas suficiente e justo para cada vendedor. Essas características são atingidas através de decisões sobre tamanho e forma das unidades zonais.

Tamanho da zona. Como vimos anteriormente, há duas filosofias concorrentes sobre o tamanho adequado das zonas. Uma abordagem pede que se formem zonas de potencial de vendas equivalentes e outra exige que se formem zonas de carga de trabalho equivalente. Cada princípio oferece vantagens ao custo de alguns verdadeiros dilemas.

A lógica de se criar zonas de potencial equivalente é a de oferecer a cada vendedor as mesmas oportunidades de renda e de fornecer à empresa os meios de avaliar o desempenho. Acredita-se que sob esse princípio as diferenças crônicas de rendimento de vendas por zona refletem as diferenças de habilidade ou esforço dos vendedores individuais. Essa conscientização encorajará os vendedores a trabalharem em sua mais alta capacidade.

Mas porque a densidade geográfica de cliente quase sempre varia, as zonas com potencial equivalente tipicamente cobrem áreas vastamente diferentes. Por exemplo, o potencial de venda para grandes perfuratrizes é tão grande em Chicago como o é em grande número de Estados do oeste. Um vendedor encarregado da zona de Chicago poderá cobrir o mesmo potencial com muito menor esforço que

446 o vendedor que vende na zona que engloba os vários Estados do oeste.

O problema é que os vendedores encarregados da zona maior e mais esparsa

ou irSo acabar com menos vendas, conseqüentemente com menos renda, quando

trabalham sob comissão, pelo mesmo esforço ou, então, com vendas equivalentes por intermédio de um esforço extraordinário. Há alguma maneira de se contornar o problema? Um ajuste possível é o de pagar uma comissão mais elevada

para o vendedor do oeste, dando-lhe um incentivo e garantindo que os homens

bons sejam atraídos para as zonas maiores. Mas isto reduz os lucros sobre as vendas nas zonas mais extensas. Um ajuste alternativo é o de reconhecer que as zonas diferem em atrativos e destacar os melhores vendedores para as melhores zonas.

As transferências para as melhores zonas seriam concedidas na base de antiguidade

e habilidade comprovada. Mas isto oferece várias desvantagens. Os vendedores são

retirados de suas zonas assim que começam a conhecê-las bem. Sua vida doméstica é perturbada pelas freqüentes transferências. As despesas de transferências, que

podem ser consideráveis, terão de ser absorvidas pela empresa. E os homens

que não conseguirem as melhores zonas poderão tornar-se frustrados.

O outro princípio importante para a criação de zonas é o de tentar igualar

a carga de trabalho dos vendedores.7 O objectivo é o de permitir que cada vendedor

cubra adequadamente sua zona. Entretanto, esse princípio geralmente resulta em

alguma variação dos potenciais de vendas das zonas. Isso não é um problema quando os vendedores recebem um salário fixo. Mas quando os vendedores são parcialmente comissionados por suas vendas, sem dúvida as zonas variam em seus

graus de atração, mesmo que a carga de trabalho seja aproximadamente equivalente. Aparecem as mesmas soluções. Uma taxa de comissão menor poderá ser

paga aos vendedores das zonas com maior potencial de vendas, ou as zonas

com melhor potencial poderão ser entregues aos homens com habilidades mais

elevadas e/ou por antiguidade.

Forma da zona. As zonas são formadas pela combinação de

unidades menores, tais como municípios ou Estados, até que cheguem a uma zona de dado potencial ou carga de trabalho. São formadas tendo como referência a localização de limites naturais, compatibilidade de áreas adjacentes, adequação de transporte e assim por diante. Muitas empresas também procuram alcançar certa forma de zona, porque isso poderá influenciar o custo, a facilidade de cobertura e a satisfação dos vendedores. Três formas de zonas comuns e diferentes são mostradas na Figura 17.1.

Uma zona circular com o vendedor estabelecido no centro oferece duas vantagens. O círculo facilita ao vendedor o preparo de um plano itinerário que exi'a um m iinímo de vai-e-vem. De fato, ele viaja num círculo e, quando termina, volta à sua localização de origem. Além do mais, ele não está muito longe de qualquer de seus clientes, quando precisar fazer alguma viagem especial.

Uma forma de folha de trevo com o vendedor localizado no centro permite que ele viaje numa série de curvas em torno de sua zona. Se as folhas de

7. Um método baseado em computador que cria zonas compactas e iguais na carga de trabalho é descrito em Sidney W. Hess e Stuart A. Samuels, "Experiences with a Sales Districting Model: Criteria and Irnplementation", Management Science (dezembro de 1971), P.

41-54. 447

Círculo Folha de trevo Cunha

Figura 17. 1. Formas alternativas para as zonas.

trevo forem do mesmo tamanho, o vendedor pode sair cada segunda-feira e terminar uma parte do trevo na sexta-feira à noite e voltar para casa. Além do mais, o custo de viagens especiais é baixo porque os clientes não se encontram distantes.

Uma zona cuneiforme que irradia de uma área metropo Itana centra muitas vezes empregada quando uma área metropolitana é muito grande para que um vendedor a controle. Tende também a equilibrar as visitas rurais e urbanas entre os vendedores. Sua maior desvantagem é que coloca o vendedor muito longe de alguns de seus clientes. Ao fazer visitas especiais a esses clientes, sua volta à sede representaria uma visita em branco.

Os custos reais de viagens dependem da localização geográfica dos clientes dentro da zona, assim como da forma da zona. Geralmente não é óbvio qual seja o trajeto mais eficiente entre um conjunto de pontos. Um número crescente de empresas está colocando o problema de trajeto em uma análise matemática. Pela descoberta de soluções através de computadores para o "problema do vendedor viajante" eles podem ajudar seus vendedores a reduzir o tempo ou o custo das viagens.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES

Importância de uma seleção cuidadosa

O cerne de uma operação bem-sucedida de força de vendas é a seleção de bons vendedores. O nível de desempenho de um vendedor médio e o de um vendedor de primeira classe são bem diferentes. Um levantamento em mais de quinhentas empresas revelou que 27% dos vendedores proporcionaram além de 52% das vendas.⁹ Além das diferenças na produtividade do vendedor, encontra-se o grande desperdício de se contratar homens errados. Dos dezesseis mil vendedores que foram contratados pelas empresas analisadas, somente 68,5% ainda

8. Cf. John D. C. Little, et al, "An Algorithm for the Traveling Salesman Problem", *Operations Research* (novembro-dezembro de 1963), p. 972-89. 9. O levantamento foi realizado pelo Sales Executives Club of New York e foi inserido 448 e- *Business Week*, 1.1 de fevereiro de 1964, p. 52.

trabalhava em suas empresas no fim do ano e apenas 50% esperava continuar

no ano seguinte. O custo de recrutar, treinar e supervisionar um vendedor individual durante um ano foi estimado naquela época em \$ 8.730. Como resultado, as empresas analisadas esperavam perder aproximadamente \$ 70 milhões, ou metade de seus investimentos.

A perda financeira devido ao "turnover" de funcionários é somente parte do custo total. O vendedor novo que permanece na empresa recebe uma renda

direta que é, em média, aproximadamente a metade da despesa de venda direta.

Se ele receber \$ 12.000 por ano, outros \$ 12.000 poderão ser gastos em obrigações sociais, despesas com viagens e representação, supervisão, espaço do escritório, materiais de escritório e assistência de secretárias. Conseqüentemente, o vendedor novo deve ser capaz de gerar vendas em que a margem

bruta pelo menos cubra suas despesas de vendas de \$ 24.000- Se essa margem for de 10%, por exemplo, ele terá de vender pelo menos \$ 240.000 de produtos, a fim de constituir um ponto de equilíbrio de recursos para sua empresa.

O que faz um bom vendedor?

A seleção de vendedores não seria tanto um problema, se se pudesse ter certeza das características que fazem um vendedor ideal. Se os vendedores ideais fossem extrovertidos, agressivos e ativos não seria difícil ---checar" essas características nos candidatos. Mas uma visita dos vendedores mais bem-sucedidos em qualquer empresa provavelmente revelará um bom número deles que são introvertidos, agradáveis e longe de serem excessivamente ativos. O grupo dos bem-sucedidos também incluirá igualmente homens que são altos e baixos, bem falantes e tímidos, elegantes e desajeitados.

No entanto, a procura pela combinação mágica de traços que representam uma elevada capacidade de vendas continua firme. O número de listas que foram escritas é numeroso. A maioria delas apresenta as mesmas qualidades. Um observador com ampla experiência escreveu:

É minha convicção que o detentor de uma personalidade de vendas eficaz é

um "galanteador - habitual, um indivíduo que tem uma necessidade compulsiva

de vencer e manter a afeição dos outros ... Seu galanteio, no entanto, não é baseado num desejo sincero por amor, porque, em minha opinião, no fundo ele está

convencido que ninguém jamais o amará. Portanto, seu galanteio é, primordialmente, de exploração . . . Seu relacionamento tende a ser transitório, superficial

10

e efêmero.

McMurry prosseguiu e listou cinco traços, além do instinto de galanteador, que fazem o supervendedor: alto nível de energia; abundante autoconfiança;

ambição crônica por dinheiro; hábito bem-estabelecido de trabalho; e estado de espírito que considera cada objeção, resistência ou obstáculo como um desafio., 1

449

10. McMurry, op. cit., p. 117. 11. Ibid., p. 118.

Mayer e Greenberg ofereceram uma das menores listas de traços comuns para os bons vendedores.' 2 Seu sete anos de trabalho no campo os levaram a concluir que o bom vendedor possui pelo menos duas qualidades básicas: (1) empana, a habilidade de sentir como o cliente sente e (2) impulso do ego, uma forte necessidade pessoal de realizar a venda. Utilizando esses dois traços, foram capazes de fazer muito boas predições do desempenho subsequente dos candi datos a posições de vendas em três empresas diferentes.

Pode ser verdade que certos traços básicos fazem de um homem um bom vendedor, em qualquer linha de venda. Do ponto de vista de uma empresa espe cífica, no entanto, esses traços básicos não são suficientes. Cada trabalho de venda é caracterizado por um conjunto peculiar de responsabilidades e desafios. Basta que pensemos em vendas de seguros, computadores ou automóveis para sentirmos os requisitos diferentes de instrução, intelectualidade e personalidade que seriam procurados nos respectivos vendedores.

Como deveria uma empresa agir para determinar as características que seus vendedores em perspectiva deveriam ---idealmente" possuir? Os deveres específicos do trabalho sugerem algumas das características que se deve procurar nos candidatos. Há muita burocracia? O emprego exige muitas viagens? O vende dor defrontar-se-á com uma alta taxa de recusas? Além dísso, os traços dos vende-' dores mais bem-sucedidos da empresa sugere que se procure qualidades adicionais., Algumas empresas comparam a situação de seus melhores vendedores com os seus piores, a fim de verificar que característic as diferenciam os dois grupos de homens.'

Procedimentos de recrutamento

Depois que a administração desenvolve critérios gerais para o novo pessoal de vendas, tem a tarefa de atrair um número suficiente de candidatos. O recruta mento é realizado pelo departamento de pessoal, que procura candidatos por varios meios, inclusive solicitando indicações dos vendedores actuais, utilizando agências de emprego, colocando anúncios e entrando em

contato com estudantes universitários. Quanto aos estudantes universitários, as empresas não têm encontrado facilidade em vender-lhes a idéia de vender. Um levantamento entre mil estudantes masculinos em 123 universidades indicou que apenas um em dezessete universitários mostrou interesse em vender. 13 Os relutantes deram como motivos o temor da insegurança e uma aversão por viagens e ficar longe de suas famílias. Afim de contornar essas objeções, os selecionadores das empresas enfatizaram os salários. iniciais, as oportunidades de rendas e o fato de que um quarto dos presidentes das grandes empresas norte-americanas começaram por marketing e vendas.

Procedimentos de avaliação de candidatos

Os procedimentos de recrutamento de pessoal devem levar ao desenvolvimento de mais candidatos que empregos e a tarefa da empresa é a de selecionar

12. David Mayer e Herbert M. Greenberg, "What Makes a Good Salesman?" Harvard Business Review (julho-agosto de 1964), p. 119-25.

13- "Youth Continues to Snub Selling", Sales Management, 15 de janeiro de 1965, p.

os melhores candidatos. Os procedimentos de seleção variam em sofisticação, de uma simples e informal entrevista a um teste altamente detalhado e a demoradas entrevistas, não apenas do homem em questão mas também de sua esposa.

Um número crescente de empresas está exigindo testes formais para os candidatos às posições de vendas. Apesar das notas do teste serem apenas um elemento

informativo num esquema que inclui características pessoais, referências, histórico de empregos anteriores e reações da entrevista, elas são avaliadas com muita

atenção por algumas empresas, tais como a IBM, Prudential, Procter & Gamble

e a Gillette. A Gillette afirma que o uso dos testes resultou numa redução de 42%

no "turnover" de pessoal e que as notas dos testes têm-se correlacionado bem com

o progresso subsequente dos vendedores novos na organização de vendas.

A escolha de uma bateria apropriada de testes não é simples. Testes- padrão

estão à disposição para se medir a inteligência, os interesses, aptidão para vendas,

ajustamentos pessoais, características da personalidade e inteligência social. Existem também testes adequados para situações especiais de vendas. Esses testes variam consideravelmente quanto à confiança e validade. Além do mais, muitos deles são vulneráveis quanto à manipulação por parte do candidato. Um homem pode fingir um Q1 mais baixo se ele achar que vale a pena. Pode também entender as questões que são ciladas, como "você prefere jogar golfe ou ler?" Myte determinou as seguintes regras para o candidato a emprego que realiza testes psicológicos na empresa: (1) dê a resposta mais convencional; (2) mostre que você gosta das coisas como elas são; (3) indique que você nunca se aborrece; e (4) negue

1 4

qualquer gosto por livros ou música.

TREINAMENTO DOS VENDEDORES

Há pouco tempo atrás, muitas empresas enviavam seus vendedores ao campo quase imediatamente após tê-los empregado. Os vendedores recebiam um pacote de amostras, talões de pedidos e instruções para vender a oeste do Mississippi. Os programas de treinamento eram considerados luxo. Um programa de treinamento significava grandes desembolsos, para pagar os instrutores, os materiais e o espaço; o pagamento de um salário fixo a um homem que não estava vendendo; e oportunidades perdidas, em virtude de ele não estar na praça.

Hoje em dia, um vendedor novo pode esperar passar de algumas semanas a muitos meses num estado de confinamento conhecido como treinamento. Em indústrias como as de aço ou de processamento de dados, o vendedor novo não fica por conta própria antes de dois anos! Grande número de mudanças ambientais convenceram a administração de vendas que um extenso período de treinamento pode criar mais utilidade do que custo. O vendedor de hoje está vendendo a compradores mais conscientizados quanto ao custo e à utilidade. Além do mais, ele está vendendo um conjunto de produtos, geralmente pouco relacionados e, às vezes, tecnicamente complexos. Ele está preparando mais relatórios. Sua empresa quer que ele pareça maduro e culto perante o cliente, mesmo tendo sido

recentemente empregado.

14. Wílfiam H. Whyte jr., The Organization Man (New York, Simon and Schuster, Inc., 1956), p. 405-10.

451

Durante o treinamento, a empresa espera transmitir alguns dos compostos das seguintes habilidades e compreensões:

O vendedor deve conhecer sua empresa e se identificar com ela. A maioria das empresas destinam a primeira parte do programa de treinamento para descrever a história e os objectivos da empresa, o arranjo organizacional e as linhas de autoridade, os nomes dos chefes executivos, a estrutura financeira da empresa e instalações e os principais produtos e volume de vendas da empresa.

O vendedor deve conhecer seus produtos. O vendedor em treinamento vê como os produtos são produzidos e como funcionam em seus variados usos.

O vendedor deve conhecer as características dos clientes e dos concorrentes. O vendedor é apresentado aos diferentes tipos de clientes e suas necessidades, seus motivos e hábitos de compra. Fica sabendo sobre a política de crédito de sua empresa e dos concorrentes, expedição e assim por diante.

O vendedor deve aprender como realizar eficazes apresentações de vendas. As empresas explicam os principais argumentos de vendas para cada produto e algumas vão longe no desenvolvimento de textos. Parte do tempo de treinamento é utilizada para se desenvolver a personalidade do vendedor e fornecer "dicas" para o desenvolvimento pessoal.

O vendedor deve ser introduzido nas responsabilidades e procedimentos do campo. Deve saber como dividir o seu tempo entre clientes ativos e clientes em potencial; como usar sua verba de representação, preparar relatórios e planejar eficientemente seu itinerário.

Novos métodos de treinamento estão constantemente sendo procurados a fim de aprofundarem e aperfeiçoarem o desenvolvimento e compreensão da habilidade. Entre as abordagens instrutivas encontram-se a representação de papéis (role-playing), o treinamento de sensibilidade, fitas cassetes, vídeos (deotapes), instrução programada e filmes sobre técnica de vendas e produtos da empresa.

Os custos substanciais dos programas de treinamento das empresas tramei à tona a questão de se a empresa estaria em melhor situação se tirasse homens, experimentados de outras empresas. O ganho é muitas vezes apenas ilusório(porque o homem experimentado é trazido com um salário mais alto, que muitas vezes pode apenas representar uma capitalização dos custos equivalentes de treinamento. De um ponto de vista sócio-econômico, há provavelmente uma perda líquida quando a empresa pratica métodos de tirar empregados de outras empresas em grande escala. Alguma parte de seu treinamento específico e experiênci empresarial é perdida quando um homem se transfere para outra empresa. Dentro de certos ramos, as empresas entraram em acordos tácitos de não empregarem pessoas de outras empresas.

REMUNERAÇÃO DOS VENDEDORES

Os principais requisitos para se construir uma força de vendas de primeira classe são (1) atrair homens qualificados, (2) motivá-los e (3) mantê-los. Nas três áreas, a política de remuneração da empresa pode fazer diferença crucial.

Não é fácil formular um plano de remuneração que possa seguramente

atrair, motivar e manter os bons vendedores. Isto ocorre porque conjuntos de

452 objectivos diversos e, geralmente, incompatíveis são procurados pelos vendedores

pelas administrações. Os vendedores em perspectiva gostariam de um plano que

oferecesse os seguintes aspectos:

Regularidade de renda. Já que as vendas são influenciadas por muitos fatores

fora do controle do vendedor, ele quer ter certeza de uma base regular de renda,

independentemente de suas vendas. Essa renda mínima o ajudará a pagar suas despesas e alimentar sua família em períodos de vendas em baixa.

Recompensa por desempenho acima da média. A maior parte dos vendedores

acha que pode vender mais que a média dos vendedores e querem um plano de remuneração que proporcione uma renda superior para um desempenho extra.

Justiça. Os vendedores querem sentir que seus salários estão de acordo com

sua experiência e habilidade, equivalentes aos ganhos de colegas e vendedores que

trabalham para os concorrentes e ao custo de vida.

Por outro lado, um plano ideal de remuneração do ponto de vista da administração, enfatizaria:

Controle. A administração gosta de um plano que facilite seu controle sobre

como os vendedores gastam seu tempo.

Economia. A administração quer estabelecer um nível de pagamento que seja

razoável em relação ao valor do esforço do vendedor e ao custo e valor dos produtos

da empresa,

Simplicidade. A administração prefere um plano que seja simples de ser aplicado, do ponto de vista da folha de pagamento, simples para ser explicado aos supervisores de vendas e aos vendedores e simples de ser modificado, à medida que se alterem as situações do produto e dos negócios.

A administração está, obviamente, sob grande pressão para conciliar todos

esses objectivos num único plano. Os planos com bons aspectos de controle geralmente não são simples. Os objectivos da administração, tais como o da economia, conflitam com os objectivos dos vendedores, como o de segurança financeira. À

luz desses e de outros conflitos, compreende-se porque os planos de remuneração

apresentam uma tremenda variedade, não apenas entre as indústrias, mas também

entre empresas dentro da mesma indústria.

O nível de remuneração

A administração deve determinar o nível, os componentes e a estrutura de

um eficaz plano de remuneração. O nível deve mostrar alguma relação ao ---preço

corrente de mercado" para o tipo de tarefa de vendas e habilidades exigidas. Se o

preço de mercado para a força de vendas for bem definido, a empresa individual

tem pouca escolha e deverá pagar o preço corrente. Pagar menos não traria a quantidade ou qualidade desejadas de candidatos e pagar mais seria desnecessário. Entretanto, mais frequentemente, o preço de mercado para os elementos da força de

vendas não está bem definido. Por um lado, os planos empresariais variam na importância dos elementos salariais fixos ou variáveis, benefícios adicionais e

despesas com representação. E os dados quanto à média de vencimentos dos vendedores de empresas concorrentes poderão ser enganadores, devido às significativas variações da média de

antiguidade e dos níveis de habilidade dos vendedores concorrentes. A publicação de comparações dos níveis de remuneração dos vende- 453

IO

dores de indústria a indústria não é frequente e, geralmente, omite detalhes sufi 1 5
cientes.

A solução teórica para o problema do nível ótimo de remuneração está implícita na análise anteriormente apresentada na Figura 8.3. Suponha uma situação em que uma empresa está preparando a organização de uma força de ven. da especializada de dez homens para lidar com um novo produto. Eles serão pagos através de um salário fixo. Níveis de salários mais elevados permitiriam a empresa recrutar homens melhores que levariam a volumes de vendas mais ele vados. Podemos pressupor que a curva de vendas seja em forma de S, de acordo com a despesa total maior da força de venda. Da curva de vendas estimada, seriam deduzidos todos os custos, antes da despesa total com a força de venda, fim de se determinar o lucro bruto. Então, a despesa total com a força de venda seria deduzida do lucro bruto, permitindo a feitura de uma projecção do lucrí: líquido. No ponto em que o lucro líquido é maior, encontra-se a despesa tota` ótima da força de venda. O número encontrado pode ser dividido pelo tamanho d força de venda planejada, dez homens no caso em pauta, a fim de se encontrar o nível ótimo de salário.

Os elementos da remuneração

Depois que uma empresa decide sobre o nível médio de pagamento, devi determinar o composto apropriado dos quatro elementos básicos da remunerada dos vendedores - uma quantia fixa, uma, quantia variável, despesas e benefício adicionais. A quantia fixa, que poderá ser um salário ou uma conta de retirada pretende satisfazer às necessidades do vendedor por alguma estabilidade de rend A quantia variável, que poderá ser comissões, prêmios ou participação nos lucrol tem a intenção de estimular e premiar o esforço maior. As despesas com represe tação procuram auxiliar o vendedor a realizar' esforços de venda, que são conside rados necessários ou desejáveis. E os benef ícios adicionais, tais como férias paga! benef ícios por motivo de doenças ou acidentes, pensões e seguro de vida, pr. tendem

dar segurança e satisfação no emprego.

A alta administração de vendas deve decidir quais elementos devem estar no plano de remuneração e sua importância relativa. Uma regra popular parece, favorecer a determinação de uma renda fixa para o vendedor em 70% e distribuir os restantes 30% pelos outros elementos. Mas as variações em torno dessa média são tão pronunciadas que dificilmente servirão como um guia suficiente no planejamento. Por exemplo, a remuneração fixa deve dar mais ênfase em trabalhos com uma alta proporção de deveres que não sejam de vendas, e em trabalhos cujas tarefas de vendas sejam tecnicamente complexas. A remuneração variável deve ter mais ênfase em trabalhos em que as vendas sejam sazonais e/ou dependam de iniciativa pessoal do vendedor.

Remunerações fixas e variáveis vistas de per se dão origem a três tipos básicos de planos de remuneração para vendedores: salário fixo, comissão fixa e uma combinação de salário e comissão.

15 Estudos foram publicados pela Dartnell Corporation, The Conference Board, 454 the American Management Association.

Salário fixo. Com este plano, o vendedor recebe uma soma fixa em intervalos regulares, como pagamento total de seus serviços. Geralmente, ele também recebe uma quantia para eliminar parte ou todas as despesas em que incorreu no desempenho de seus deveres. Tendo sido, uma vez, o plano mais popular para os vendedores, vem sendo grandemente modificado pela adição de elementos de incentivo, tanto que hoje apenas uma minoria de empresas opera exclusivamente nessa base.

Do ponto de vista da administração, um grande número de vantagens são garantidas sob um plano de salário fixo. O principal é que a administração está mais livre para dirigir e alterar os deveres dos vendedores, sem incorrer numa forte oposição por parte dos homens afetados. Os homens com salários fixos estão mais dispostos a cooperar com os pedidos da administração e dedicar mais tempo às atividades não associadas com vendas imediatas, tais como tentar conseguir novos clientes, fornecer serviços técnicos ou preencher relatórios

mais extensos. Além disso, os planos de salários fixos são, geralmente, menos custosos para se administrar e mais fáceis para explicar. Também simplificam a tarefa de se projetar a folha de pagamento de vendas para o ano seguinte. Finalmente, proporcionando ao vendedor uma segurança através da estabilidade de renda, o plano de salário fixo poderá levar a um maior equilíbrio na moral dos vendedores.

A principal falha do plano de salário fixo é que não apresenta aos vendedores nenhum incentivo direto para que eles façam um trabalho de vendas acima da média. Isso acarreta a necessidade de maior supervisão por parte da administração, a fim de que ela possa controlar, avaliar e premiar os desempenhos individuais dos vendedores. Outros problemas acarretados pelos planos de salários fixos são os fardos inflexíveis de despesas de vendas durante a queda dos negócios; o perigo que, durante a fase de expansão, os vendedores com salários fixos não tenham incentivos suficientes para explorar o potencial crescente dos negócios; questões espinhosas sobre ajustes de salários devido à habilidade, aumento do custo de vida, quantidade de serviço; e a probabilidade que o tipo de vendedor ultra-esforçado não seja fácil de atrair.

Algumas dessas vantagens e desvantagens ocorrem ao inverso sob planos de comissão fixa.

Comissão fixa. Sob este plano paga-se ao vendedor uma taxa fixa ou variável, relacionada com seu volume de vendas ou lucro. O vendedor poderá ou não receber também reembolsos pelas despesas em que incorre no desempenho de suas funções. Muito embora a tendência geral fuja de pia ' nos fixos, o plano de comissão fixa ainda é utilizado por muitas empresas e indústrias especialmente quando há uma necessidade de vendas agressivas e os deveres alheios a vendas por parte dos vendedores são relativamente reduzidos. Os planos de comissão fixa são especialmente proeminentes na venda de apólices de seguros, certificados de investimento, mobília, equipamento de escritório, vestuário, as indústrias têxteis e de calçados e as venda@ por atacado de produtos farmacêuticos e ferragens.

O plano de comissão fixa oferece pelo menos três vantagens. A mais óbvia

é que proporciona um incentivo financeiro máximo para que o vendedor trabalhe 455

1

em plena capacidade. Os rendimentos individuais dos vendedores provavelmente

refletirão suas verdadeiras habilidades e esforços sob esse plano. Uma segunda vantagem é que um plano de comissão fixa leva a despesas de vendas mais intimamente relacionadas com os fundos, ou normalmente disponíveis ou que se estão tornando disponíveis por intermédio das receitas de venda. A empresa evita os riscos

de suportar despesas fixas de vendas, em face de receitas de vendas em decínio,

Uma terceira vantagem é que o plano de comissão propicia à administração o emprego de incentivos financeiros para dirigir o vendedor na utilização de seu tempo

de venda. Taxas mais altas de comissão podem ser estabelecidos para aqueles produtos ou clientes que a administração deseja enfatizar.

Essas vantagens dos planos de comissão fixa, entretanto, acontecem a um

preço bastante substancial. A mais importante dificuldade é que a administração

encontra grande resistência quando tenta conseguir que os vendedores façam coisas que não criem vendas imediatas. Os vendedores poder-se-ão descuidar em

seguir comandos, preencher relatórios, ou em fornecer suficientes serviços ao cliente. Seu envolvimento financeiro pessoal em obter a venda poderá levá-los a utilizar táticas de extrema pressão ou descontos de preço que a longo prazo poderão

prejudicar a reputação dos clientes e os lucros da empresa. Em segundo lugar, os

planos de comissão fixa são geralmente mais custosos para administrar. O custo

surge ao se fazer a auditoria dos relatórios dos vendedores, ao se aplicar escalas

variáveis e fazer cálculos mais elaborados. Em terceiro lugar, os planos de comissão

fixa fornecem pouca segurança e poderão ter um efeito prejudicial sobre o moral

dos vendedores quando as vendas caem, não por falha deles.

Ao desenvolver um plano de comissão, a administração tem diversas opções

com referência à base de comissão, à natureza das taxas de comissão e ao ponto de

partida para as comissões. A base de comissão poderá ser o volume bruto de vendas, as vendas líquidas depois das devoluções, as margens brutas ou os lucros líquidos. As taxas de comissão poderão ser idênticas para todas as vendas ou diferenciadas por clientes e/ou produtos; poderão ser constantes com o volume de

vendas ou variar de forma progressiva ou regressiva. O ponto de partida para as

comissões poderá ser a primeira venda ou algum nível de vendas acima do ponto

de equilíbrio.

A maioria das empresas baseia a comissão sobre o volume das vendas, por

causa da simplicidade administrativa e por causa do interesse tradicional da administração de vendas em promover o volume. Mas essa base está sofrendo um crescente ataque por parte de executivos de vendas mais conscientes quanto ao lucro.

As comissões baseadas nos volumes de vendas poderão não relacionar adequadamente o esforço de vendas com a lucratividade da empresa. O pagamento de comissões sobre a margem bruta tem sido recomendado como uma base melhor e

6

mais fácil de administrar.' Demonstrou-se matematicamente que as comissões

ajustadas às margens brutas de produtos proporcionariam um trabalho superior na direção dos vendedores para que agissem de forma a maximizar os lucros da empresa.

16. Cf. Ralph L. Day e Peter D. Bennett, 'Should Salesmen's Compensation Be Geared to Profits?', *Journal of Marketing Research* (maio de 1964), p. 39-43.

17. Cf. John U. Farley, 'An Optimal Plan for Salesmen's Compensation', *Journal of Marketing Research* (maio de 1964), p. 39-43.

Combinação de salário fixo e comissão. A grande maioria de empresas utiliza uma combinação de salários fixos e de comissão, na esperança de atingir as vantagens de cada uma, evitando, ao mesmo tempo, suas desvantagens. O plano de combinação é particularmente adequado quando o volume de vendas depende da

motivação do vendedor e, ainda assim, a administração deseja algum controle

sobre o montante de deveres que não de vendas, desempenhado pelo

vendedor. O

plano significa, também, que durante as depressões a empresa não fica "entalada"

com custos de vendas rígidos, nem o vendedor perde toda a sua renda.

Muitas empresas pagam bônus como um suplemento ou substituto para o

tipo de incentivo de comissão. Os bônus são pagamentos não contractuais para esforços, méritos ou resultados que ultrapassam as expectativas normais. São

utilizados para recompensar os vendedores pelo desempenho de tarefas que são

desejáveis mas não recompensadas por meio de comissões, tais como as de preparar prontamente os relatórios, fornecer idéias úteis de vendas, proteger os interesses de estoque dos clientes e desenvolver conhecimentos de produto e de mercado

fora do comum. O principal problema com os bônus é que o julgamento da administração entra em sua determinação, o que poderá trazer questões de justiça às mentes de alguns vendedores.

A estrutura da remuneração

A administração de vendas deve desenvolver uma estrutura de pagamento

racional para as diversas posições na organização de vendas. A organização de vendas mais simples possui vendedores em treinamento, vendedores novos, vendedores antigos e gerentes de vendas. As organizações de vendas mais complexas possuem forças de vendas separadas que diferem em habilidade, tipo de venda e assim

por diante. É necessário que se chegue a um sistema amplo de remuneração que

seja considerado como justo e motivador para os diversos membros da força de

vendas. Através dos anos, a avaliação de trabalho e suas técnicas têm sido aperfeiçoadas e representam uma abordagem administrativa racional para o desenvolvimento da estrutura de remuneração de uma empresa.' 8 Entre os vários sistemas

de avaliação de trabalho existentes, um dos mais bem-conhecidos e mais amplamente empregados é o sistema de pontos. Baseia-se na identificação de fatores de

trabalho, tais como a responsabilidade, a instrução, a criatividade, a experiência

e outros elementos considerados importantes. Cada fator recebe um número máximo de pontos. Os pontos são distribuídos para cada trabalho, representando

o montante de cada fator exigido. Finalmente, todos os trabalhos

são graduados por valores de pontos e as distâncias dos pontos são estabelecidos como classes de remuneração.

SUPERVISÃO DE VENDEDORES

O vendedor novo recebe mais do que sua zona e seu salário, ele recebe supervisão. A supervisão é o destino de todos os homens que trabalham para

18. Cf. David W. Hall, Wage and Salary Administration (Engle-d Cliãs, Prentice-Hall, 1958).

457

alguém. É a expressão do interesse natural e contínuo do empregador sobre as atividades de seus funcionários. Por intermédio da supervisão, o empregador espera dirigir e motivar o vendedor a fazer um trabalho melhor.

Direção de vendedores

As empresas diferem na maneira pela qual procuram determinar a seus vendedores o que eles devem fazer. Muito depende da natureza do trabalho de venda e dos vendedores em particular. Os vendedores que em grande parte são pagos por comissão e que devem perseguir seus próprios interesses são geralmente deixados por conta própria. Os vendedores que são em grande parte assalariados e que devem cobrir um conjunto definido de clientes, provavelmente, receberão supervisão constante.

A importância da eficácia de uma visita aumenta em vista dos custos das visitas de vendas. Hoje, a visita de vendas custa, em média, à empresa entre \$ 40 e \$ 60.

Naturalmente, o gerente de vendas tem grande interesse em ajudar seus homens de vendas a controlar melhor suas atividades. Os vendedores gastam seu tempo no campo em três grandes atividades: viajando, esperando e vendendo. Em muitos trabalhos, eles acabam por gastar aproximadamente um terço de seu tempo em cada atividade. Muito embora o tempo de viagem e de espera não seja uma perda total, porque o tempo pode ser usado para preencher relatórios e fazer planos, é desejável que se reduza isso ao máximo possível. Aqui, o gerente de vendas poderá ajudar, mostrando aos vendedores como utilizar o telefone mais eficazmente, como planejar melhor o itinerário e assim por diante. Uma tarefa mais importante é a de orientar os vendedores a fazerem as visitas certas.

Desenvolvendo normas de visitas a clientes. A maioria das empresas classifica seus clientes em tipos, tais como A, B, C, D, refletindo o volume de vendas ou potencial de lucro dos diferentes clientes. Estabelecem certo número desejado de visitas por período que seus vendedores devem realizar para cada tipo de cliente. Assim, o cliente A poderá receber doze visitas por ano, o cliente B seis visitas, o cliente C quatro visitas e o cliente D duas visitas. Os níveis exatos que são determinados dependem das normas de visitas da concorrência e da lucratividade esperada do cliente.

Essas normas de visitas devem ser encaradas apenas como roteiros. O problema principal é o volume de vendas que deveria ser esperado de um cliente específico, em função do número anual de visitas a ele feitas. Em um modelo para computador de planejamento de visitas de vendas, pede-se ao vendedor que estime as vendas para cada um de seus clientes em cinco diferentes níveis de visitas. Então, o computador calcula o número ótimo de visitas que ele deve fazer para

19. Conta-se a história de um vendedor que pensava precisar fazer, religiosamente, doze visitas por dia a clientes em perspectiva. As 16:45 ele estava ainda falando com o décimo-primeiro cliente em perspectiva, que estava ficando cada vez mais interessado nos produtos da empresa. "Conte-me mais, meu jovem", disse o cliente. "Sinto muito, senhor", respondeu o vendedor. "Tenho apenas quinze minutos e devo sair a fim de fazer minha última visita."

cada cliente, dadas essas funções subjetivas de reações de vendas, as margens de lucro estimadas e o tempo total disponível para vendas.²⁰

Poderá ser possível determinar experimentalmente a função de reação de visitas de vendas. Magee descreveu uma experiência em que foi pedido aos vendedores que variassem seus padrões de visitas de maneira específica, a fim de deter

minar que efeito isso teria sobre as vendas. 1 A experiência, em primeiro lugar,

pedia que se seleccionassem os clientes em classes mais importantes. Cada classe de cliente era então dividida ao acaso em três conjuntos. Os vendedores respectivos deviam, por um período de tempo específico, gastar menos de cinco horas por mês com os clientes do primeiro conjunto; de cinco a nove horas por mês com o segundo; e mais de nove horas por mês com o terceiro. Os resultados demonstraram que o tempo adicional de visitas aumenta o volume das vendas, deixando apenas a questão de se o volume do aumento das vendas era suficiente para justificar o aumento adicional.

Desenvolvendo normas para visitas a clientes em perspectiva. As empresas gostam de especificar a seus vendedores quanto tempo devem gastar procurando novos clientes. Por exemplo, Spector Freight quer que seus homens gastem 95% de seu tempo procurando clientes em perspectiva e deixem de visitá-los depois de três visitas sem resultados.

Há inúmeras razões pelas quais muitas empresas tentam determinar um requisito mínimo para a busca de novos clientes. Se deixados sozinhos, muitos vendedores tendem a gastar a maior parte de seu tempo nos escritórios de clientes actuais. Os clientes actuais são `favas contadas---. Os vendedores podem contar com eles para realizarem alguns negócios, enquanto um cliente em perspectiva poderá nunca propiciar qualquer negócio ou, então, somente após vários meses de esforço. A não ser que o vendedor receba um bônus por clientes novos, ele arca com os riscos durante o período de visitas. Algumas empresas tentam conseguir novas contas utilizando vendedores missionários exclusivamente assalariados.

O problema-chave em se desenvolver as normas de visitas a clientes em perspectiva é encontrar um meio de estimar o valor de certo cliente em perspectiva. Esse problema é especialmente crítico em situações em que há mais clientes em perspectiva do que tempo disponível para desenvolvê-los. Devem ser classificados, a fim de que os vendedores possam concentrar-se nos melhores em perspectiva. Um modelo útil pode ser formulado considerando-se o valor de um cliente em termos da

teoria do investimento. Em primeiro lugar, o vendedor deve estimar o valor do negócio do cliente em perspectiva, no caso de a perspectiva converter-se em cliente real. O valor do negócio em perspectiva pode ser representado em termos de um fluxo de receitas descontado durante certo número de anos. Especificamente,

20. Leonard M. Lodish, "Callplan: An Interactive Salesman's Call Planning System", *Management Science* (dezembro de 1971), p. 25-40. 21. Cf. John F. Magee, "Determining the Optimum Allocation of Expenditures for Promotional Effort with Operations Research Methods", em *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, ed. Frank M. Bass (Chicago: American Marketing Association, 1958), p. 140-56. Cf. também Arthur A. Brown, Frank T. Hulswit e John D. Kettelle, "A Study of Sales Operations", *Operations Research* (junho de 1956), p. 296-308 459

$$t \text{ mot} - X \quad Z = Y-, \quad (17-1)$$

$t=1 \quad +r)$
em que:

Z = valor actual da receita futura de um novo cliente

m = margem bruta sobre as vendas

O_t = vendas esperadas do novo cliente no ato t

X = custo de manter anualmente o contato com o cliente

r = taxa de desconto da empresa

t = um contrato anual

$.T$ = número de anos que se espera que esse cliente novo permaneça como cliente

Assim, o vendedor estima que esse cliente em perspectiva, se convertido em cliente real, compraria anualmente da empresa O_t unidades com um lucro por unidade de m menos o custo de contato com o cliente (X) e que isso durará por F períodos. A receita futura é descontada a uma taxa de juros r .

O próximo passo é considerar o investimento necessário para converter essa perspectiva em cliente. O investimento pode ser descrito como:

nc (1 7-2'
em que:

investimento na tentativa de converter a perspectiva em cliente
n = numero de visitas para converter a perspectiva em cliente c
= custo por visita

O número de visitas ao cliente em perspectiva influenciará a probabilidade de sua conversão, isto é,

$$P = p(n) \quad (17-1),$$

O valor do negócio em perspectiva deve ser reduzido proporcionalmente tal probabilidade. Colocando-se juntos os elementos prévios, a seguinte fórmula de investimento surge para o valor (V) de um cliente em perspectiva:

t Mot-X

$$V = p(n) \cdot t - nc \quad (17-2), \quad +r$$

De acordo com essa fórmula, o valor de uma perspectiva depende da diferença entre o valor actual esperado do fluxo de receitas e do investimento feito para a conversão da perspectiva. Tanto o valor actual esperado como o investimento dependem, por sua vez, do número pretendido de visitas, n, ao cliente em perspectiva. O número pretendido de visitas deve ser o número ótimo e isto poderá ser calculado matematicamente conhecendo-se a função de probabilidade de conversão. A fórmula poderia ser facilmente incorporada em um programa de computador, no qual o vendedor senta no terminal, datilografa um conjunto de estimativas para cada cliente em perspectiva: em relação ao volume esperado de negócios, probabilidade máxima de conversão e assim por diante, recebendo de volta uma classificação de todos os clientes em perspectiva, por ordem de seus valores de investimento, acompanhada do número sugerido de visitas que devem ser feitas a cada um.

Motivação de vendedores

Acredita-se que uma pequena percentagem de vendedores em qualquer força de vendas fará o melhor possível sem qualquer estímulo especial da administração. Para eles, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. Esses homens são ambiciosos e têm muita iniciativa. Mas a maioria dos vendedores em quase

todas as forças de vendas precisa de encorajamento pessoal e de incentivos especiais a fim de trabalhar em seus melhores níveis. Isso é particularmente verdadeiro no que se refere ao campo de vendas criativas, pelas seguintes razões:

A natureza do trabalho. Vender é um trabalho de frequentes frustrações. O

vendedor trabalha sozinho; suas horas são irregulares; não leva uma vida familiar

normal; compete com vendedores agressivos; está em nível inferior em relação ao

comprador; às vezes, não tem autoridade para fazer o que é necessário a fim de conseguir um novo cliente. Natureza humana. A maior parte dos homens age abaixo de sua capacidade normal, na ausência de incentivos especiais. Eles não se "matarão" sem que haja um

ganho financeiro em vista ou um reconhecimento social. Problemas pessoais. O vendedor, como todo mundo, está ocasionalmente preocupado com problemas pessoais, tais como doença na família, desajustes conjugais ou dívidas.

A administração poderá afetar o moral e o desempenho dos vendedores por intermédio de seu clima organizacional, quotas de vendas e incentivos positivos.

Clima organizacional. O clima organizacional descreve o sentimento que os vendedores apreendem de suas empresas a respeito de suas oportunidades, valores e recompensas por um bom desempenho. Algumas empresas tratam suas forças

de vendas como se fossem de menor importância. Outras empresas tratam seus

vendedores como os principais realizadores e permitem oportunidades ilimitadas

para renda e promoção. A atitude da empresa para com seus vendedores funciona

como uma profecia' de auto-realização: se eles defenderem um baixo conceito

haverá um maior turnover e baixo desempenho; se defenderem um alto conceito

haverá baixo turnover e elevado desempenho.

A qualidade de tratamento pessoal por parte do supervisor imediato do

vendedor é um aspecto importante do clima organizacional. Um supervisor eficaz

fica em contato com o vendedor por meio de correspondência periódica e telefonemas, visitas pessoais à praça e reuniões de

avaliação no escritório central. Em oportunidades diferentes, ele é o chefe do vendedor, seu companheiro, professor e confidente.

Quota de vendas. Muitas empresas determinam as quotas para seus vendedores, especificando o que devem vender durante o ano. As vezes, isso é repre-

sentado pelo valor total em dinheiro, ou por um conjunto de números de vendas para diferentes produtos da linha. Muitas vezes o sistema de remuneração está relacionado com a quota; os vendedores que vendem mais que a quota recebem um bônus ou comissão. Se os vendedores, em média, atingirem suas quotas, a empresa terá um ano lucrativo.

As quotas de vendas são desenvolvidas a cada ano, no processo de desenvolvimento do plano anual de marketing. A empresa decide primeiramente sobre a previsão de vendas que seja razoavelmente atingível. Isto se torna a base do planejamento da produção, dimensionamento da força de vendas e as exigências financeiras. Então, a administração estabelece as quotas de vendas para todas as suas zonas, que tipicamente atingem um montante maior que a previsão de vendas. As quotas de vendas são determinadas em números mais elevados que a previsão de vendas, a fim de pressionarem ao máximo os gerentes de vendas e os vendedores. Se falharem no alcance de suas quotas, assim mesmo a empresa poderá atingir sua previsão de vendas.

Cada gerente de vendas de campo recebe sua quota e a divide pelos seus vendedores. Ele também poderá tornar o total da quota mais elevado do que a quota real da zona. Realmente, há três escolas de pensamento sobre a determinação das quotas. A escola de quota elevada gosta de determinar maiores quotas do que aquilo que a maioria dos vendedores alcançará, mas que são possíveis para todos. São de opinião que quotas elevadas acarretam esforços extras. A escola da quota modesta gosta de determinar quotas que a maioria dos vendedores pode atingir. Sentem que os vendedores aceitarão as quotas como justas, irão atingi-las e ganhar confiança ao fazê-lo. Finalmente, a escola de quota variável pensa que as diferenças individuais entre os vendedores permitem quotas elevadas para uns, quotas modestas para outros. De acordo com Heckert:

A experiência real com quotas de vendas, assim como com todos os padrões, irá revelar que os representantes de vendas reagem quanto a elas de modo um tanto quanto diferente, especialmente de início. Alguns são estimulados a uma mais alta eficiência, outros ficam desencorajados. Alguns executivos de vendas en-

fatizam consideravelmente esse elemento humano ao determinarem suas quotas. Em geral, no entanto, os homens eficientes irão, a longo prazo, reagir favoravelmente quanto às quotas determinadas com inteligência, particularmente quando a compensação for bem ajustada ao desempenho.²²

Mais formalmente, a escola de quotas variáveis baseará suas quotas para o vendedor individual em várias considerações, inclusive no desempenho de vendas no período antecedente, no potencial estimado de sua zona e num julgamento de seu nível de aspiração e reação à pressão e ao incentivo. Algumas proposições nessa área são:

1. A quota de vendas para o vendedor j no tempo t , Q_{jt} , deve geralmente ser de terminada acima de suas vendas no ano que está prestes a acabar, $S_{j, t-1}$;

isto é,

$$Q_{jt} > S_{j, t-1}$$

462 22. J. B. Heckert, *Business Budgeting and Control* (New York, Ronald Press, 1946), p. 138.

2. A quota de vendas para o vendedor i ao tempo t deve ser maior, quanto maior for a defasagem positiva entre o potencial estimado de vendas de sua zona S_{pit} e suas vendas no ano prestes a acabar; isto é,

$$I_{lit} - (S_{pit} - S_{j, t-1})$$

3. A quota de vendas para o vendedor i ao tempo t deve ser maior, quanto maior for sua reação positiva à pressão, E_j ; isto é,

$$Q_{jt} - E_i$$

Essas três proposições podem ser combinadas numa equação para a determinação da quota de vendas do vendedor: $Q_{jt} = S_{j, t-1} + E_i (S_{pit} - S_{j, t-1})$ (117-5)

Assim, a quota de vendas do vendedor j ao tempo t deve ser, pelo menos,

igual às suas vendas reais no último período, mais alguma fração E_j da diferença

entre o potencial de vendas estimado da zona e suas vendas no ano anterior;

quanto mais positivamente ele reage à pressão, tanto maior a fração. Incentivos positivos. As empresas utilizam um número de motivadores positivos para estimular o esforço dos vendedores. Reuniões de vendas periódicas

forneem uma ocasião social, uma quebra na rotina, uma oportunidade de se encontrar e falar com os ---figurões da

empresa", uma oportunidade de aferir os sentimentos e de se identificar com um grupo maior. As empresas também patrocinam competições de vendas, quando desejam pressionar os vendedores a fazer um

esforço especial de vendas acima do razoavelmente esperado. O planejamento dessas competições tornou-se uma verdadeira ciência e necessita-se de uma administração experimentada para se obter bons resultados. Qual é a eficácia relativa dos diferentes tipos de incentivos sobre os vendedores? Esse assunto tem sido pesquisado experimentalmente. Um dos poucos

estudos é um levantamento de opiniões dos executivos de vendas realizado há alguns anos. Perguntaram a eles: "Qual dos métodos seguintes dará mais resultado

para estimular seu vendedor médio a aprimorar seu desempenho usual ou normal?"

Suas classificações foram convertidas em escalas, cujos resultados aparecem

no Quadro 17.1. Na opinião dos executivos de vendas, os incentivos financeiros assumem

as primeiras três posições em importância, seguidos de outros incentivos mais

sociais. Assim, nas mentes dos executivos de vendas, a motivação monetária é

de grande importância, porém, deve ser complementada por fontes de motivação sociais.

AValiação DOS VENDEDORES

Temos descrito os aspectos de comando da supervisão - os esforços da

administração para comunicar aos vendedores o que eles devem estar fazendo e 463

Quadro 17. I. Eficácia dos incentivos para se estimular os vendedores médios a melhorarem seus desempenhos habituais.

Fator Avaliação

Plano de compensação básico 100

Competições de vendas 58

Pagamento de bônus 55

Supervisores amigos e informais 44

Planejamento científico de quotas e zonas 34

Prêmios de mérito e cartas de recomendação 23

Convenções de vendas 18

Plano de participação nos lucros 17

Benefícios adicionais: aposentadoria, assistência médica etc.

14

Férias pagas 11

Sistemas de sugestões 2
Procedimentos para as reclamações 1

FONTE: Albert Haring e Robert M. Myers, "Special Incentives for Salesmen", Journal of Marketing (outubro de 1953), p. 159.

OBS.: As avaliações foram obtidas da seguinte maneira: pediu-se aos executivos que

selecionassem os cinco incentivos mais importantes da relação e que os classifiquem de um a cinco. As respostas foram ponderadas pela distribuição de valores.

valores de cinco pontos e baixando até um ponto para as cinco classificações. A avaliação total mais alta foi para os planos básicos de compensação e todas as outras avaliações foram expressas com um percentual desse número.

de os motivar a fazê-lo. Mas um bom comando exige um bom feedback. E bom feedback significa obter-se informações regulares a partir e a respeito dos vendedores a fim de se avaliar seu desempenho.

Buscas de informação

A administração consegue informações sobre seus vendedores por meio de um grande número de canais. Provavelmente a fonte mais importante de informação sejam os relatórios periódicos dos vendedores. Informações adicionais vêm por intermédio de observações pessoais, das cartas dos clientes e de suas reclamações e através das conversas de outros vendedores.

Pode-se fazer uma distinção entre os relatórios dos vendedores que representam os planos para atividades futuras e aqueles que representam detalhes de atividades já realizadas. O melhor exemplo do primeiro é o plano de trabalho do vendedor que a maioria dos vendedores deve fazer e entregar para um período futuro especificado, geralmente uma semana ou um mês. O plano descreve as futuras visitas e o itinerário. Esse relatório serve aos propósitos de encorajar o vendedor a planejar e programar suas atividades, informando a administração sobre onde se encontra e fornecendo uma base para se comparar seus planos com suas realizações. O vendedor pode ser avaliado por sua habilidade em "planejar seu trabalho e trabalhar seu plano". Ocasionalmente, a administração entra em contato com o vendedor, depois de receber seu plano, e sugere melhorias.

As empresas que estão passando para um planejamento de profundidade

464 do marketing anual estão começando a exigir que seus vendedores façam um

plano de marketing da zona anualmente, no qual enfocarão seus programas para desenvolver os clientes novos e aumentar os negócios dos clientes actuais. Os tipos variam consideravelmente, alguns pedindo apenas idéias sobre o desenvolvimento da zona e outros pedindo estimativas detalhadas. Esse tipo de relatório reflete a concepção do vendedor como um empresário e um gerente de sua zona.

P,
Os planos são estudados pelo supervisor imediato tornando-se a base para se oferecer sugestões construtivas aos vendedores e para desenvolver objectivos secundários de vendas e estimativas para a administração de nível mais elevado.

Para relatar suas atividades e realizações, os vendedores utilizam várias formas. Talvez a mais bem-conhecida seja o relatório de visita, em que o vendedor registra aspectos pertinentes de suas transações com o cliente, inclusive as marcas concorrentes utilizadas, a melhor hora da visita,, grau e tipo de resistência e promessa do cliente sobre negócios futuros. Relatórios de visitas atendem ao objectivo de manter a administração informada sobre as atividades dos vendedores, indicando a condição da conta do cliente e fornecendo informações que poderão ser úteis em visitas subsequentes.

Os vendedores também fazem relatórios de suas despesas, incorridas no desempenho dos deveres de vendas, pelas quais eles serão parcial ou totalmente reembolsados. O objectivo do ponto de vista da administração é, principalmente, exercer controle sobre o tipo e o montante das despesas e, em segundo lugar, ter os dados das despesas, a fim de prestar contas ao imposto de renda. Espera-se, também, que os vendedores tenham mais cuidado ao incorrerem em despesas, quando têm de prestar contas detalhadas das mesmas.

Tipos adicionais de relatórios que algumas empresas poderão exigir de seus vendedores são:

Um relatório de negócios novos "engatilhados" ou de negócios novos em potencial. Isto alerta a administração para clientes novos e novas perspectivas, para os quais poderá formular planos especiais de marketing, na forma de

mala direta,

visitas de equipes de vendas e assim por diante. É também usado para se avaliar a extensão e a eficácia do trabalho de investigação de clientes novos por parte do vendedor.

Um relatório sobre negócios perdidos. Esse relatório permite à empresa manter-se a par dos esforços da concorrência, das melhorias necessárias para os produtos ou serviços e, não menos importante, avaliar a eficácia do vendedor individual.

Um relatório periódico sobre os negócios locais e as condições económicas.

Esse relatório ajuda o desenvolvimento de normas e programas de vendas nas zonas,

mas embora deva ser reconhecido que os vendedores muitas vezes distorcem o

quadro local, a fim de racionalizarem seu próprio desempenho.

Os relatórios que as empresas exigem de seus vendedores contêm abundância de informações. No entanto, os vendedores frequentemente reclamam que têm

de dedicar muito tempo a escrever, quando deveriam estar vendendo, e que seus

relatórios não são lidos. A administração deve resguardar-se dessas críticas e pensar cuidadosamente sobre os usos pretendidos das informações. Os formulários

devem ser curtos e de fácil preenchimento. A administração deve fazer questão

de reagir regularmente quanto às informações dos relatórios.

465

Avaliação formal do desempenho

Os relatórios dos vendedores, juntamente com outros relatórios da praça e das observações pessoais do gerente, fornecem a matéria-prima para avaliar, por malmente, os vendedores. Os procedimentos de avaliações formais levam a pelo menos três benefícios. Primeiramente, levam a administração a desenvolver padrões específicos e uniformes para julgar o desempenho de um vendedor. Em segundo lugar, levam a administração a englobar todas as informações e impressões sobre os vendedores individualmente e a realizar avaliações mais sistemáticas, ponto por ponto. Em terceiro, tendem a gerar um efeito construtivo sobre o desempenho dos vendedores. O efeito construtivo surge porque o vendedor sabe que um dia terá de sentar à frente de seu supervisor e explicar certos detalhes sobre sua decisão de itinerário ou de vendas, ou a falha em

conseguir manter certos clientes e outras coisas mais.

Comparações de vendedor com vendedor. Um tipo de avaliação geralmente feito é a comparação do desempenho actual de um vendedor com o de outro da empresa. No entanto, tais comparações podem ser enganadoras. Desempenho de vendas relativas são significativas somente quando não existem variações de zona a zona no potencial de mercado, na quantidade de trabalho, no grau de concorrência, no esforço promocional da empresa e assim por diante. Além do mais, as vendas não são a melhor determinante da realização. A administração deve interessar-se mais em saber quanto cada vendedor contribui para o lucro líquido. E isso não pode ser conhecido até que o composto de vendas do vendedor e suas despesas sejam examinados. Um critério possível de classificação seria a contribuição real do vendedor para o lucro líquido da empresa, em razão da contribuição do potencial de sua zona. Uma razão de 1,00 significaria que o vendedor fez o melhor trabalho possível em sua zona. Uma de 0,50 significaria que o vendedor obteve apenas 50% do que um vendedor perfeito poderia ter obtido naquela zona. Quanto menor for a proporção do vendedor, tanto mais supervisão e aconselhamento ele precisará.

Comparações de vendas actuais com as passadas. Um segundo tipo comum de avaliação é comparar o desempenho actual de um vendedor com seu desempenho passado. Isso deve fornecer um registro mais direto de seu progresso. Um exemplo é apresentado no Quadro 17.2.

Muitas coisas podem ser aprendidas pelo gerente de vendas sobre as informações que aparecem nesse quadro. Uma das primeiras coisas a se notar é que o total das vendas de Smith aumentou todos os anos (linha 3). Isso não significa, necessariamente, que Smith esteja fazendo um trabalho melhor. A separação do produto mostra que ele tem conseguido empurrar ainda mais as vendas do produto B do que do produto A (linhas 1 e 2). De acordo com suas quotas para os dois, produtos (linhas 4 e 5), seu sucesso no aumento das vendas do produto B poderá ter sido às custas do produto A. De acordo com os lucros brutos (linhas 6 e 7), a empresa ganha aproximadamente o dobro com o produto A do que com o B. O quadro começa a sugerir que John Smith poderá estar empurrando o produto de maior volume e de menor margem às custas de um produto mais lucrativo.

466 De fato, embora ele tenha aumentado o total das vendas em \$ 1.100 entre 1974

e 1975 (linha 3), o lucro bruto sobre suas vendas totais realmente diminuiu em

\$ 580 (linha 8).

Quadro 17.2. Fôrmidário de avaliação do progresso do vendedor

Território: Midland		Vendedor: John Smith		1972	1973	1974
1975						
1. Vendas líquidas						
do produto A	251.300	253.200	270.000	263.100	2. Vendas	
líquidas					líquidas	
do produto B	423.200	439.200	553.900	561.900	3. Total	
de vendas					de vendas	
líquidas	674.500	692.400	823.900	825.000		
4. Percentual da						
cota do produto A	95,6	92,0	88,0	84,7	S. Percentual da	
cota					cota	
do produto B	120,4	122,3	134,9	130,8		
6. Lucros brutos do						
produto A	\$50.260	50.640	54.000	52.620	7. Lucros	
brutos do					brutos do	
produto B	42.320	43.920	55.390	56.190	8. Total dos	
lucros					lucros	
brutos	92.580	94.560	109.390	108.810		
9. Despesas de						
vendas	10.200	11.100	11.600	13.200	10. Despesas de vendas	
em relação às vendas					em relação às vendas	
totais (%)	1,5	1,6	f,4	1,6		
11. Número de visitas	1.675	1.700	1.680	1.660		
12. Custo por visita	\$6,09	6,53	6,90	7,95		
13. Número médio de						
clientes	320	324	328	334	14. Número de novos	
clientes	13	14	is	20		
1 5. Número de clientes						
perdidos	8	10	11	14		
16. Vendas médias por						
cliente	\$2.108	2.137	2.512	2.470	17. Lucro bruto médio	
por cliente	\$289	292	334	326		

As despesas de venda (linha 9) mostram um aumento constante, apesar de a despesa total, como um percentual do total das vendas, parecer estar sob controle (linha 10). A tendência de crescimento da despesa total em dinheiro de Smith não parece estar explicado por qualquer aumento no número de visitas (linha 11), muito embora possa estar relacionado, em parte, com

o seu êxito 467

na obtenção de novos clientes (linha 14). No entanto, há uma possibilidade de que, na procura de novos clientes, ele esteja negligenciando os clientes actuais, como indica uma tendência crescente no número anual de clientes perdidos (linha 15).

As duas últimas linhas mostram o nível e a tendência nas vendas por cliente de Smith e nos lucros brutos de suas vendas por cliente. Esses números tornam-se mais significativos quando são comparados com as médias globais da empresa. Por exemplo, se o lucro bruto médio de John Smith por cliente é menor que a média da empresa, ele poderá estar-se concentrando nos clientes errados ou poderá não estar gastando o tempo suficiente com cada cliente. Observando-se o seu número de visitas anuais passadas (linha 11), pode ser que Smith esteja fazendo menos visitas anuais do que o vendedor médio. Se as distâncias em sua zona não são tão diferentes, isto poderá significar que ele não está trabalhando o dia inteiro, e que é fraco, planeja mal seu itinerário ou que minimiza o tempo de espera, ou, ainda, que gasta muito tempo com certos clientes.

Avaliação qualitativa de vendedores. A avaliação geralmente inclui uma análise dos conhecimentos do vendedor, de sua personalidade e motivações. Ele poderá ser classificado quanto à extensão de seus conhecimentos sobre a empresa, seus produtos, clientes, concorrentes, zonas e responsabilidades. As características da personalidade podem ser classificadas, tais como sua conduta geral, sua aparência, sua fala e temperamento. O supervisor poderá considerar, também, quaisquer problemas quanto à motivação ou à submissão. Já que um número quase infinito de fatores qualitativos podem ser incluídos, cada empresa deve decidir quais seriam mais úteis para serem conhecidos. Deve também comunicar esses critérios aos vendedores a fim de que estejam conscientes de como seus desempenhos são julgados.

SUMARIO

A grande maioria das empresas utiliza vendedores e muitas delas outorgam a estes o papel primordial na criação das vendas. Porque os vendedores são capazes de realizar grande variedade de tarefas, cada empresa deve decidir exatamente o que espera alcançar através da venda direta. Os objectivos determinados para a força de vendas influenciam as estratégias e as decisões táticas que surgem da administração de uma eficaz operação de vendas.

A nível estratégico, a empresa deve decidir sobre o tamanho de sua força de vendas. Inicialmente, a força de vendas deve ser expandida até um ponto e como deve ser organizada. Em seguida, em que

um vendedor adicional iria acarretar mais custo para a empresa do que contribuição termos de margem bruta sobre as vendas. Na prática, as decisões sobre o tamanho da em força de vendas são tomadas sobre estimativas da produtividade dos vendedores nas diferentes zonas ou sobre as cargas de trabalho viáveis nas zonas. A eficácia da força de vendas dependerá do seu modo de organização ao longo das zonas, de produto ou de clientes e se as zonas de vendas são projetadas cuidadosamente de acordo com tamanho e formato.

Os vendedores devem ser constantemente recrutados e selecionados, na base de procedimentos científicos, a fim de se manterem baixos os elevados custos de se empregar homens errados. Os programas de treinamento de vendedores estão-se tornando mais elaborados e exigem cuidadosas racionalizações e planejamento, para que possam justificar seus custos.

Os vendedores que surgem dos programas de treinamento devem ser designados para o campo, de forma que identifiquem suas várias produtividades em diferentes atribuições. A remuneração talvez seja o único elemento mais importante em suas motivações e deve, de certa

forma, fornecer a medida tanto do incentivo como da segurança, a fim de que seja eficaz

ao máximo. O vendedor médio necessita de supervisão e de encorajamento contínuo, porque

deve tomar um grande número de decisões e está sujeito a muitas frustrações. Periodicamente,

seu desempenho deve ser formalmente avaliado, para ajudá-lo a realizar um melhor trabalho.

QUESTÕES E PROBLEMAS

1. Um gerente distrital de vendas fez a seguinte reclamação em uma reunião de vendas. -O

vendedor médio custa à nossa empresa \$ 20.000 em salários e despesas. Por que não

podemos deixar de veicular menos anúncios de página inteira de \$ 20.000 na revista

Time e usar o dinheiro para empregar mais vendedores? Realmente, um homem trabalhando o ano todo pode vender mais produtos do que um anúncio de página inteira em uma edição do Time. "Avalie esse argumento.

2. O texto descreve algumas das características que podem ser procuradas nos vendedores.

Que características devem ser procuradas para a seleção de gerentes distritais de vendas?

E o gerente geral de vendas?

3. (a) Mostre por meio de diagrama, em termos de distâncias

viajadas, porque uma força de vendas estruturada por produto envolve mais distâncias a percorrer do que uma força de

vendas não especializada. (b) Mostre por meio de diagrama porque uma força de vendas estruturada por cliente envolve maior distância total a percorrer do que uma força de vendas não especializada.

4. O gerente de vendas de uma grande empresa gostaria de determinar quantas visitas de vendas mensais seus vendedores devem fazer a clientes de tamanho médio. Descreva como se pode montar uma experiência para responder a essa pergunta.

5. Um gerente de vendas está tentando descobrir o máximo que se deve gastar para se obter um cliente específico. Esse cliente produziria vendas anuais de \$ 10.000 e a empresa provavelmente o manteria por uns quatro anos. A margem de lucro da empresa sobre as vendas é de 15%. A empresa quer que seus vários investimentos rendam 8%. Qual é o máximo que a empresa deve gastar para ganhar esse cliente?

6. Suponhamos que um vendedor numa indústria específica consiga fazer uma média de 1.600 visitas por ano. Se ele vem propiciando um faturamento de \$ 420.000 por ano, quantas visitas poderá o vendedor fazer a um cliente de \$ 10.000 anuais sem prejuízo de seus negócios durante o ano?

7. Descreva vários tipos de situações de vendas em que um plano de salário fixo pareça apropriado.

8. Uma empresa, regularmente, pergunta aos vendedores a respeito de questões tais como se deve ou não introduzir um novo produto ou se deve aumentar o preço de um de seus produtos. Até que ponto serão imparciais as prováveis reações dos vendedores?

9. Devem os vendedores, individualmente, participar do estabelecimento de quotas de vendas para suas zonas? Quais seriam as vantagens e desvantagens de tal participação?

10. Desenvolva uma fórmula mostrando o método de Talley para determinar o tamanho ótimo da força de vendas.

Administração do
Programa de Marketing
Parte Vi

Organização de Marketing

Faça o seu trabalho de todo coração e você será bem-sucedido -
há tanta
pouca concorrência!
Elbert Hubbard

Passemos agora ao lado administrativo da administração de marketing, a fim de examinarmos como as empresas organizam seus departamentos de marketing e atividades correspondentes. Neste capítulo, trataremos da organização de marketing e, nos capítulos subsequentes, da conclusão da pesquisa de marketing, das informações e das atividades de controle.

Ilustraremos nossa discussão da organização de marketing, particularmente em conexão com as empresas manufatureiras, porque foi nessas empresas que primeiro surgiu a função de administração de marketing. Os mesmos desenvolvimentos estão, agora, acontecendo em indústrias de serviços como a de varejo, de bancos e de seguros. A função de administração de marketing está, também, emergindo em grandes organizações que não visam ao lucro, tais como o Serviço de Correios, as Forças Armadas, organizações de tratamento de saúde e empresas de transportes em massa.

A EVOLUÇÃO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING

O moderno departamento de marketing é o produto de uma longa evolução, desde os primórdios mais modestos. Podemos distinguir cinco estágios nessa evolução. Os exemplos de empresas com esses departamentos podem ser facilmente encontrados em cada um desses estágios.

Simples departamento de vendas

Todas as empresas começam com três funções simples. Alguém precisa levantar e administrar o capital (finanças), produzir o produto ou serviço (operações) e vendê-lo (vendas). A função de vendas é encabeçada por um

vice-presidente qui

basicamente, gerencia uma força de vendas e realiza, ele próprio, algumas vendas.

Quando a empresa precisa de alguma pesquisa de marketing ou propaganda, o vice-presidente de vendas também trata disso, pois pertence à sua área. No entanto, ele se dedica mais à força de vendas do que a essas outras tarefas.

Departamento de vendas com funções auxiliares

A medida que a empresa se expande, descobre que precisa de pesquisa de marketing, de propaganda e de prestar serviço ao cliente, numa base mais regular.

O vice-presidente de vendas emprega, agora, alguns especialistas que podem desempenhar esse trabalho sob sua direção. Ele continua a dedicar a maior parte de seu tempo à administração da força de vendas e poderá nomear um diretor de marketing para administrar as outras atividades de marketing.

Departamento de marketing distinto

O crescimento continuado da empresa, inevitavelmente, aumenta a importância das outras funções de marketing - pesquisa de marketing, desenvolvimento de novo produto, propaganda e promoção, serviço ao cliente - relativas à atividade da força de vendas. Já- que o vice-presidente de vendas tende a negligenciar ou a não se preocupar com essas outras atividades, o presidente da empresa geralmente toma a iniciativa de criar um departamento de marketing. A empresa agora possui um vice-presidente de vendas e um vice-presidente de marketing.

Moderno departamento de marketing

Embora se suponha que o vice-presidente de vendas e o vice-presidente de marketing trabalhem em harmonia, suas relações são geralmente caracterizadas por rivalidades e desconfianças. O vice-presidente de vendas vê uma conspiração ao se tornar a força de vendas menos importante no composto de marketing; por outro lado, o vice-presidente de marketing visa estender seu poder para todas

as funções de influência a clientes. O vice-presidente de vendas tende a tomar atitudes a curto prazo e preocupar-se com a obtenção de vendas actuais. O vice-presidente de marketing tende a tomar atitudes a longo prazo e preocupar-se com o planejamento de certos produtos e estratégias de marketing, a fim de preencher as necessidades dos clientes a longo prazo.

Se houver conflito em demasia, o presidente da empresa deve (1) eliminar o escritório do vice-presidente de marketing e colocar as atividades de marketing novamente sob a jurisdição do vice-presidente de vendas ou (2) colocar o vice-presidente de marketing como responsável por tudo, com o departamento de vendas prestando contas a ele. A segunda solução é, eventualmente, a escolhida em muitas empresas e forma a base do moderno departamento de marketing, encabeçado por um vice-presidente, com subordinados que lhe respondem por todas as funções de marketing, inclusive a administração de vendas.

Moderna empresa orientada para marketing

Uma empresa poderá ter um moderno departamento de marketing e, no entanto, não operar como uma moderna empresa orientada para marketing. Para que

isso ocorra, como nesse último caso, dependerá de como os executivos da empresa visualizam a função de marketing. Se encararem o marketing apenas como uma entre as diversas funções administrativas da empresa, provavelmente essa não será uma moderna empresa orientada para marketing. Se considerarem o marketing como o centro do empreendimento e não apenas como uma de suas ramificações, então, a empresa terá conseguido o desenvolvimento de um marketing moderno.

O vice-presidente de marketing independentemente do grau de eficiência com que dirija seu departamento, encontra frequente resistência por parte dos outros vice-presidentes, sobre o que ele considera como imperativos de marketing. O vice-presidente de produção prende-se à lógica da minimização dos custos e resente-se da interrupção dos programas de produção para satisfazer aos clientes. Ele age como se os recursos da empresa estivessem centrados na fábrica, em vez de estarem no mercado. O vice-presidente de finanças está orientado para os retornos de investimentos visíveis e mensuráveis. Ele não tem certeza sobre os dispêndios de investimento para as pesquisas de

marketing, comunicações, propaganda e promoção. Protesta contra os decréscimos nas vendas, recomendando cortes nas despesas de desenvolvimento de mercado. Somente algumas empresas alcançaram a estatura de uma genuína empresa de marketing: algumas empresas de bens de consumo e empresas industriais, por exemplo. Há forte oposição à idéia de adaptar todas as funções da empresa à tarefa de produzir clientes satisfeitos. A resposta, por fim, deve residir no aumento do poder e da autoridade do vice-presidente de marketing sobre todas as outras funções administrativas.

MANEIRAS DE ORGANIZAR O MODERNO DEPARTAMENTO DE, MARKETING

Um exame dos modernos departamentos de marketing revela inúmeros arranjos. Todas as estruturas de marketing devem, de certa forma, acomodar-se às três dimensões básicas da atividade de marketing: funções, produtos e mercados.

Organização por funções

A forma de estrutura de marketing mais antiga e ainda a mais comum apresenta vários especialistas em marketing por funções prestando contas a um vice-presidente de marketing, encarregado de coordenar todas as suas atividades. A figura 18.1 mostra três desses especialistas que têm os títulos de gerente de propaganda, gerente de vendas e gerente de pesquisa de marketing, respectivamente. E, especialidades de funções adicionais (não apresentadas) poderão, também, estar presentes no departamento de marketing, tais como as de merchandising, novos produtos, serviços ao cliente, análise de vendas e planejamento de mercado.

Se o número de funções que reportam ao vice-presidente de marketing se tornar muito grande, elas poderão ser subagrupadas em funções de operações e de planejamento. Nesse caso, reportarão ao vice-presidente de marketing, ao gerente de operações de marketing, responsável pelas vendas, pelos serviços ao cliente e pelo

planejamento de marketing, responsável pela propaganda e ao gerente de planejamento de marketing,

responsável pela pesquisa de marketing, previsão de vendas e planejamento de novos produtos. O vice

presidente de marketing tem, então, duas grandes funções sobre as quais pensar, o planejamento e a realização, em vez de diversas especialidades.

A principal vantagem de uma organização de marketing por funções é a sua simplicidade administrativa. Por outro lado, essa forma

organizacional apresenta certas desvantagens, à medida que a linha de produtos ou o número de mercados aumenta. Primeiramente, falta planejamento detalhado para produtos e mercados específicos, já que ninguém possui responsabilidade total por qualquer produto ou mercado. Os produtos que não são favoritos de vários especialistas funcionais tendem a ser negligenciados. Em segundo lugar, cada grupo funcional desenvolve seus próprios subobjectivos que incluem a tentativa de granjear importância em face das outras funções. O vice-presidente de marketing precisa, constantemente, selecionar as exigências de especialistas de funções concorrentes, defrontando-se com um difícil problema de coordenação.

Vice-presidente de marketing

Gerente de propagan- vendas pesquisa de vendas marketing	Gerente de	Gerente de da e promoção de
--	------------	-----------------------------

Figura 18.1. Organização por funções.

Organização por produtos

As empresas que produzem uma variedade de produtos e/ou marcas, geralmente, estabelecem um sistema de organização por produto (também chamado de sistema de organização por marca). O sistema de organização por produto não substitui o sistema de organização por funções, porém, serve como outro nível da administração (veja a Figura 18.2). Os gerentes de funções são essencialmente gerentes de recursos e os gerentes de produto são essencialmente gerentes de programas. Esse tipo de organização é chamado de organização matricial, porque cada

gerente de recurso se envolve com cada gerente de programa. Essa estrutura pode ser visualizada como um conjunto de fileiras representando as funções de marketing e as colunas representando os produtos.

A decisão de se estabelecer um sistema de organização por produto é influenciada pela extensão da heterogeneidade do produto e do próprio número de produtos. Se as linhas de produtos da empresa podem beneficiar-se de programas 473

d

especializados de marketing, ou se o próprio número de produtos vai além da capacidade de controle de uma organização de marketing por funções, uma organização por produto é um recurso natural.

Vice-presidente
0
de marketing

Gerente de propaganda	Gerente de marketing	Gerente de vendas	Gerente de produto	pesquisa de	de
--------------------------	-------------------------	----------------------	-----------------------	-------------	----

Gerentes de grupos de produtos

Gerentes de marcas

A

Figura 18.2. Organização por produto.

A organização por produto apareceu pela primeira vez na empresa Procter &

Gambie em 1927. Uma nova empresa de sabão, Camay, não ia bem e um dos jovens executivos, Neil H. McElroy (mais tarde presidente da P & G), foi nomeado para dar atenção exclusiva ao desenvolvimento e propaganda desse produto. Isso

ele conseguiu realizar plenamente e a empresa, logo em seguida, acrescentou

outros gerentes de produto. Desde então, um grande número de empresas, especialmente na indústria de alimentos, sabão, perfumarias e produtos químicos tem

estabelecido sistemas de organização por produtos. A General Foods, por exemplo, utiliza um sistema de organização por produtos em sua Post Division. Há gerentes independentes de grupo de produtos, encarregados de cereais, comida para animais domésticos e bebidas. Dentro do grupo de produtos de cereais, há gerentes independentes de produtos, para cereais nutritivos, cereais adocicados para crianças, cereais para a família e cereais miscelâneas. Por seu turno o gerente de

produto de cereais nutritivos supervisiona diversos gerentes de marcas.'

1 . Para maiores detalhes, cf. "General Foods Corporation: Post Division", em E. Raymond C. Grey, Steven H. Star, Organization Strategy: A Marketing Approach (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1971), p. 201-30.

O sistema de organização por produto cria um foco de planejamento e responsabilidade para os produtos individualmente considerados. O papel dos gerentes de produtos é o de criar estratégias e planos de produtos, verificar para que eles sejam implementados, analisar os resultados e tomar medidas corretivas. Essa responsabilidade se divide nas seis tarefas seguintes:

- 1 . Desenvolver um crescimento de longo prazo e uma estratégia competitiva para o produto.

2. Preparar um plano anual de marketing e uma previsão de vendas.

3. Trabalhar com as agências de propaganda e merchandising, para o desenvolvimento de textos, programas e campanhas.

4. Estimular os interesses e o apoio para o produto entre os vendedores e os distribuidores.

S. Coletar informações contínuas sobre o desempenho do produto, as atitudes do cliente e do revendedor e sobre novos problemas e oportunidades.

6. Iniciar melhorias do produto a fim de preencher as necessidades variáveis do mercado.

Essas funções básicas são comuns tanto para os gerentes de produtos de consumo como para os gerentes de produtos industriais. No entanto, há diferenças importantes em seus trabalhos e prioridades.² O gerente de produto de consumo

tende a administrar menos produtos que seu correspondente industrial. Ele gasta

muito mais tempo tratando de propaganda e promoção de vendas. Emprega a

maior parte de seu tempo trabalhando com pessoas envolvidas em sua organização

e na agência de propaganda e pouco tempo em contato direto com os clientes. Geralmente é mais jovem e mais bem instruído. O gerente de produtos industriais,

em contrapartida, pensa com mais cuidado sobre os aspectos técnicos de seu produto e as possíveis melhorias de projetos. Gasta mais tempo com o pessoal de laboratório e de engenharia de sua empresa. Está em contato mais próximo com a

força de vendas e os compradores principais. Tende a dar menor atenção à propaganda, à promoção de vendas e aos preços promocionais. Enfatiza os fatores racionais do produto sobre os emocionais.

O sistema de organização por produto introduz diversas vantagens na administração da atividade de marketing da empresa.

Primeiro, o gerente de produto

pode equilibrar e harmonizar os vários inputs funcionais de marketing necessários

a um produto. Segundo, o gerente de produto está numa posição de reação rápida

aos problemas do mercado, sem envolver diferentes pessoas em prolongadas reuniões. Terceiro, as marcas menores, em virtude de terem um defensor do produto,

não são tão negligenciadas nesse sistema, como tendem a ser na organização de

marketing por funções. Quarto, a administração de produto é um excelente campo

de treinamento para promissores jovens executivos, envolvendo-os em todas as áreas de operações da empresa, o marketing, a produção e as finanças.

Porém, paga-se um preço por tais vantagens. Primeiramente, o sistema de

organização por produto introduz muitas fontes de conflito e

frustração que, de

3

outra forma, poderiam não estar presentes. Ao gerente de produto não é conferi

2. Cf. Elmer E. Waters, "Industrial Product Manager... Consumer Brand Manager:

A Study in Contrast", Industrial Marketing (janeiro de 1969), p. 45-49. 3. Cf. David J. Luck, "Interfaces of a Product Manager", Journal of Marketing (outubro de 1969), p. 32-36- 475

da autoridade compatível com sua responsabilidade. Como um gerente de programa, ele terá de depender de métodos persuasivos, a fim de obter cooperação dos vários gerentes de recursos. Ele gasta tanto tempo importunando os setores de propaganda, as vendas e a produção, no sentido de conseguir apoio especial, que acaba restando pouco tempo para planejar. Seus superiores lhe disseram que ele era um minipresidente, mas ele é, geralmente, tratado como um coordenador de baixo nível. Solicita a ajuda de especialistas, mas geralmente não segue seus conselhos: às vezes, passa por cima deles. É atrapalhado por uma grande quantidade de papelada rotineira. Se isso resultar num rápido turnover de gerentes de produtos, poderá prejudicar o planejamento de produtos bem estruturados e de longo prazo.

Em segundo lugar, o gerente de produto torna-se um perito em seu produto, mas raramente tem a oportunidade de se tornar um perito em quaisquer das funções pelas quais é responsável. Ele vacila em actuar como um perito e ser intimidado por peritos reais. Isto é especialmente lamentável quando o produto depende basicamente de um tipo de especialidade própria, tal como a propaganda; aqui, talvez fizesse mais sentido colocar o problema nas mãos de um especialista de propaganda.

Por fim, o sistema organização por produto geralmente acaba sendo mais caro do que o previsto. Originalmente, nomeia-se um homem para administrar cada produto importante. Logo em seguida, nomeiam-se gerentes de produtos para administrarem produtos ainda menores. Cada gerente de produto, geralmente, só brevemente carregado de trabalho, requisita um assistente. Mais tarde, ambos, ainda sobre carregados de trabalho, conseguem persuadir a administração a dar-lhes mais um assistente. Os gerentes de produto que supervisionam os produtos mais importantes da empresa, em suas frustrações por terem que requisitar tempo de especialistas de propaganda, embalagem e outros, em seguida, pressionam a empresa, a fim de conseguirem empregar seus

próprios especialistas; em uma grande cervejaria, o principal gerente de marca tem seu próprio departamento de propaganda. Com todo esse pessoal, a folha de pagamento cresce. Nesse meio tempo, a empresa continua a aumentar seu número de especialistas funcionais de textos, de embalagem, de mídia, de propaganda, de levantamentos de mercado, de análises estatísticas e assim por diante. A empresa logo se vê atolada com uma custosa superestrutura de pessoas para a administração de produtos e uma superestrutura de especialistas.

Quando uma empresa tem um sistema de organização por produto que gera muito conflito ou custo, restam-lhe quatro recursos. O primeiro é tentar melhorar seu funcionamento por intermédio de um melhor treinamento e procedimentos. Muito embora a P & G tenha conseguido alcançar, através dos anos, um sistema de organização por produto que funciona regularmente, muitos de seus imitadores imitaram a forma, porém, sem a substância. Pearson e Wilson sugeriram cinco coisas que produzirão trabalho de melhor qualidade:

1. Delineie claramente os limites do papel do gerente de produto e a responsabilidade da administração de um produto. (Ele é essencialmente um proponente, não um tomador de decisão.)...

2. Construa uma estratégia de desenvolvimento e processo de revisão para fornecer

476 uma estrutura combinada para as operações do gerente de produto. (Muitas

empresas permitem que os gerentes de produtos proponham planos vazios de marketing que apresentam muitas estatísticas mas poucas análises lógicas de estratégias.) ...

3. Leve em consideração as áreas de conflito potencial, entre os gerentes de produtos e os especialistas funcionais, quando definir seus papéis respectivos. (Esclareça quais decisões devem ser tomadas pelo gerente de produto, pelos peritos e quais devem ser compartilhadas.)...

4. Determine um processo formal que force para cima todas as situações de conflitos de interesses entre a administração de produto e a administração funcional de linha. (Ambas as partes, espera-se, colocarão por escrito todos os assuntos e os enviarão à administração geral para solução.)...

5. Estabeleça um sistema para medir os resultados que seja coerente com as responsabilidades do gerente de produto. (Se o gerente de produto deve ser responsabilizado pelo lucro, deve receber maior controle sobre os fatores que afetam sua

lucratividade.) ... 4

Uma segunda alternativa é mudar de uma abordagem de gerente de produto

para uma de equipe de produto. O produto é entregue a uma equipe, que representa as diferentes áreas da empresa e que assume a responsabilidade pelo produto, sob a chefia do gerente de produto. Assim, a empresa 3M dividiu sua seção de

fitas comerciais em nove equipes de planejamento comercial, com cada equipe

dividida ainda em um líder de equipe, assim como em membros de vendas, de marketing, de laboratório, de engenharia, de contabilidade e de pesquisa de marketing. Em vez de um gerente de produto ter de suportar a responsabilidade total

por um plano de produto, a responsabilidade é compartilhada pelos representantes das diversas partes-chave da empresa. Assim, a probabilidade de conflitos é

reduzida. Uma terceira alternativa é eliminar os gerentes de produtos de marcas menores e distribuir duas ou mais marcas para os gerentes de produtos existentes. Isto é plausível, especialmente quando os produtos da empresa apelam para um conjunto

semelhante de necessidades. Assim, uma empresa de cosméticos não precisa tanto

de gerentes de produtos em separado, porque os cosméticos servem a uma necessidade única: a beleza. No entanto, as empresas de produtos farmacêuticos necessitam de gerentes diferentes para remédios de dor de cabeça, pasta de dentes, sabonetes e xampus, porque esses produtos são muito diferentes em seus usos e apelos. Uma quarta alternativa é estabelecer divisões em torno dos produtos mais

importantes da empresa, ou grupos de produto e usar arranjos funcionais dentro

das divisões. Pearson e Wilson sentem que uma organização de marketing por funções "é a forma de organização de marketing mais antiga, simples e, sob vários aspectos, a mais criteriosa".-5 A posição do gerente de produto está, sem dúvida nenhuma, sofrendo uma

mudança importante. Duas tendências específicas têm sido aceleradas pelas experiências da empresa quanto à escassez de produtos, inflação rápida e recessão econômica. A primeira é a maior pretensão, por parte do gerente de produtos, quanto à 4. Andrall E. Pearson e Thomas W. Wilson Jr., Marketing Your Organization

Work (New York: Association of National Advertiser, 1967), p. 8-13. S. I b i d., p. 5. Cf. também "The Brand Manager: No Longer King", Business Week

(9 de junho de 1973).

477

_J

478

responsabilidade sobre o lucro. A inflação dos custos levou as empresas a uma menor satisfação com o próprio volume, de vendas e a uma maior preocupação com os lucros que realizam. A gerência de produtos torna-se cada vez mais um centro de lucro e deve fazer um teste de lucro com os vários artigos em sua linha, de acordo com suas diversas despesas de marketing. Algumas empresas estão até considerando seus gerentes como responsáveis pelos custos de estocagem e contas a receber. A segunda tendência é a necessidade cada vez maior de comunicações aprimoradas e cooperação entre os gerentes de produtos e os diversos gerentes de recursos, a fim de encontrarem os meios de assegurar os suprimentos escassos, desenvolver ingredientes substitutos, obter economia na engenharia de produto, facilitar a produção e assim por diante.

Organização por mercado

Muitas empresas venderão uma linha de produto para um conjunto de mercados altamente diversificado. Por exemplo, uma empresa de tintas venderá aos mercados consumidores, industrial e governamental. Um fabricante de aço venderá às estradas de ferro, às indústrias de construções e às de utilidade pública. Uma empresa de refrigerantes venderá aos mercados varejistas e institucionais. Quando a empresa vende a clientes que se enquadram em grupos distintos, em termos de hábitos de compra ou preferências por produtos, é desejável que exista alguma especialização quanto à organização de marketing.

A estrutura geral de uma organização de administração de mercado está ilustrada na Figura 18.3. Paralelamente aos gerentes de funções, há um gerente de mercados que supervisiona diversos gerentes de mercado. Cada gerente de mercado obtém serviços funcionais do restante do departamento, à medida que precisar. Ocasionalmente, o gerente de mercado responsável por um mercado importante poderá ter sob sua supervisão algum especialista funcional, inclusive, de vez em quando, sua própria força de vendas.

Os deveres do gerente de mercado são muito semelhantes aos do gerente de produto. Ele deve desenvolver planos anuais e de longo prazo, para as vendas e para os lucros de seu mercado. Ele deve pleitear assistência dos diversos gerentes de recursos da empresa. Esse sistema produz algumas das vantagens e desvantagens dos sistemas de organização por produtos. Sua principal vantagem é que a atividade de marketing está organizada de modo a atender às necessidades de grupos distintos de clientes, em vez de enfocar as funções de marketing, de produtos ou de regiões, individualmente.

Um crescente número de empresas está reorganizando seus sistemas de administração ao lado das linhas de mercado. A Xerox transformou seu sistema de vendas geográficas num sistema de vendas verticais por indústria. A Mead está concentrando suas atividades de marketing em torno de mercados de construções de residências e mobília, de instrução e de lazer. A Hanan chama a isso de organizações centradas no mercado e argumenta que "a única maneira de se garantir uma orientação de mercado é colocar a estrutura organizacional da empresa

junto, a fim de que seus mercados mais importantes se tornem os centros, ao redor

, 6

dos quais suas divisões sejam construídas'

Vice-presidente de marketing

F- 1 --T- 1 1
Gerente Gerente de Gerente Gerente de pesquisa de de
de
propaganda marketing vendas mercados
1
Gerentes de mercado

Figura 18.3. Organização por mercado.

Organização produto/mercado

As empresas que produzem múltiplos produtos e que fluem para múltiplos mercados se defrontam com um verdadeiro dilema. Poderiam utilizar um sistema de organização por produto, que exige que os gerentes de produto se familiarizem com mercados altamente divergentes. Ou então poderiam utilizar um sistema de organização por mercado, o que significa que os gerentes de mercado teriam de estar familiarizados com os produtos altamente divergentes adquiridos pelos seus mercados. Ou poderiam instalar tanto gerentes de produto como de mercado, isto é, uma organização produto/mercado.

A Du Pont é um exemplo de empresa que optou por essa última solução.

Seu departamento de fibras têxteis consiste em gerentes de produtos separados para rayon, acetato, náilon, orlon e dacron; também gerentes de mercados separados para vestuário masculino, feminino, guarnições domésticas e mercados industriais. Os gerentes de produtos têm responsabilidade pelo planejamento das vendas e dos lucros de suas respectivas fibras têxteis. Enfocam primordialmente o desempenho a curto prazo e o uso de suas fibras têxteis. Os gerentes de mercado são responsáveis pelo desenvolvimento de mercados lucrativos para as fibras têxteis existentes e em potencial. Observam profundamente as necessidades do

6. Mack Hanan, "Reorganize Your Company around Its Markets", Harvard Business Review (novembro-dezembro de 1974), p. 63-74.

479

mercado e se preocupam mais com a expansão de produtos adequados para seus mercados do que em empurrar qualquer fibra têxtil específica.

Poderia parecer que uma organização produto/mercado fosse mais adequada a uma empresa de múltiplos produtos e múltiplos mercados. O obstáculo, porém, é que esse sistema tanto é oneroso como conflitante. Existe o custo de se manter uma organização matricial tridimensional (ou seja, dois níveis para administração de programas além de um nível para administração de recursos). Há, também, sérias questões sobre onde localizar a autoridade e a responsabilidade. Eis aqui dois dos muitos dilemas:

1. Como deve ser organizada a força de vendas? No exemplo da Du Pont, deve

haver uma força de vendas separada para rayon, náilon e cada uma das outras fibras têxteis? Ou deve a força de vendas ser organizada de acordo com vestuário

masculino, feminino e outros mercados? Ou a força de vendas não deve ser

especializada? 2. Quem deve determinar os preços para um produto/mercado específico? No

exemplo da Du Pont, o gerente de produto de náilon deve ter a autoridade final

na determinação do preço do náilon para todos os mercados? O que acontecerá

se o gerente de mercado de roupas masculinas achar que o náilon perderá nesse

mercado, a não ser que sejam criadas concessões especiais de preço sobre o

náilon?

Algumas empresas estão adaptando uma organização produto/mercado, outras também utilizam esse tipo de organização, porém com outras idéias. A maioria concorda que somente os produtos e mercados mais importantes poderiam justificar gerentes separados. Alguns observadores não se incomodaram com os conflitos nesse sistema, baseados no argumento de que fornece à empresa os benefícios de visões tanto a longo como a curto prazo e que o conflito é saudável.

Organização por divisões

A medida que as empresas de múltiplos produtos crescem, tendem a passar seus maiores grupos de produtos para divisões separadas. As divisões maiores geralmente montam seus próprios departamentos de marketing, baseadas no fato de que isso lhes proporcionará maior conhecimento e controle dos recursos de marketing. Isso levanta a questão de quais serviços e atividades de marketing devem ser mantidos a nível de escritório central da empresa.

As empresas que criaram divisões chegaram a diferentes respostas a essa questão. Os departamentos de marketing da empresa parecem seguir qualquer um dos quatro modelos:

1. Algumas empresas não possuem um departamento de marketing. 2. Outras empresas possuem um pequeno departamento de marketing com funções mínimas, tais como a de dar assistência à alta administração sobre avaliação ampla de oportunidades e fornecer assistência às consultas das divisões, quando solicitada.

7. Cf. B. Charles Ames, "Dilemma of Product/Market Management", Harvard Business Review (março-abril de 1971), p. 66-74. and Effectiveness in Multi-Division Companies (monografia publicado por Marketing Science Institute, Cambridge, abril de 1971).

3. Outras empresas possuem, ainda, um departamento de marketing que administra certos serviços da área para a empresa como um todo e quando as economias assim o exigem.

4. Finalmente, algumas empresas têm um departamento de marketing com forte envolvimento no planejamento, aconselhamento e controle, em relação à política de marketing divisional.

O modelo utilizado em qualquer empresa multidivisional específica está influenciado por certos fatores, tais como a capacidade do departamento de marketing, o estilo administrativo do mais alto executivo e a extensão em que a empresa está altamente diversificada em tipos de negócios completamente diferentes. Um departamento geralmente apresenta duas justificativas. A primeira é a de servir como convergência para a revisão e a liderança das atividades globais de marketing da empresa e suas oportunidades. A segunda é a de oferecer certos serviços de marketing que

poderiam ser fornecidos mais economicamente de forma centralizada, do que serem repetidos nas diferentes divisões, tais como compra de mí'dia, propaganda da empresa como um todo, técnicas avançadas de pesquisa de marketing e planejamento de marketing a longo prazo.

O CONFRONTO DO MARKETING COM OS OUTROS DEPARTAMENTOS

Em princípio, as funções administrativas devem entrosar-se harmoniosamente, a fim de se atingir os objectivos globais da empresa. Na prática, os confrontos departamentais são muitas vezes caracterizados por profundas rivalidades e incompreensões, - que impedem particularmente a realização dos objectivos da empresa. Alguns conflitos interdepartamentais originam-se de diferenças de opiniões sobre os melhores interesses da empresa; uns provêm de verdadeiras batalhas entre o bem-estar do departamento e o bem-estar da empresa; outros, ainda, de lamentáveis estereótipos e preconceitos departamentais.

Tipos de conflitos interdepartamentais

Na empresa típica, composta de departamentos especializados encarregados de realizarem diferentes trabalhos na empresa, cada departamento exerce directa ou indirectamente um impacto sobre a satisfação do cliente, através de suas próprias actividades e decisões. Geralmente, esses impactos são descoordenados. Sob o conceito de marketing, é desejável coordená-los, porque a satisfação obtida pelo cliente é uma função da totalidade dos estímulos, não simplesmente dos estímulos controlados pelo departamento de marketing.

O departamento de marketing está satisfeito por aceitar essa responsabilidade. Mas há pouca unanimidade sobre quanta autoridade deve o marketing possuir sobre outros departamentos, a fim de proporcionar o marketing coordenado.

Naturalmente, os outros departamentos se ressentem por ter de sujeitar seus esforços à vontade do departamento de marketing. Da mesma forma que o marketing realça o ponto de vista do cliente, também os outros

departamentos
desejam realçar a importância de suas tarefas. Inevitavelmente,
os departamentos
e os indivíduos definem os problemas e os objectivos da empresa,
de modo que

481

atendam a seus próprios interesses. A razão é que cada um lida continuamente com problemas de uma parte específica do sistema global. As diferenças maiores do ponto de vista entre os departamentos, ou conflitos organizacionais entre o marketing e os outros departamentos, estão resumidos no Quadro 1 8. 1. Utilizando -se esse quadro, poderemos rapidamente examinar as preocupações típicas de cada departamento:

Engenharia de produto. O engenheiro de produto está interessado em projetar um produto que preencha os padrões de engenharia, de simplicidade e economia. Muitas vezes ele se concentra nesses atributos, abandonando outros que poderiam melhorar as condições de mercado do produto.

Compras. A principal preocupação do agente de compras é manter baixos os custos de adquirir os inputs exigidos pela empresa. Muitas vezes, suas especificações sobre materiais e projetos conflitam com as qualidades que o marketing gostaria que estivessem nos produtos.

Produção. O gerente de produção está interessado em manter baixos os custos de fabricação. Mas as economias de fabricação são alcançados através de meios muitas vezes incompatíveis com o objectivo da máxima satisfação dos clientes.

Administração de estoque. O executivo responsável pela administração de estoque quer manter baixos os custos de estoque. Está, geralmente, mais preocupado em manter baixos os custos de manutenção de estoques do que com os custos menos tangíveis de uma falta de estoque.

Finanças. O executivo de finanças gosta de manter uma "rédea curta" sobre as despesas da empresa e quer ver lucro em todas as transações. Isso, geralmente, conflita com a necessidade de sofrer perdas iniciais, a fim de obter clientes leais.

Contabilidade. O interesse natural do contador em manter baixos os custos operacionais de controle da empresa, geralmente leva-o a se ressentir das transações não padronizadas do marketing e a resistir a pedidos do departamento de marketing

para que se faça uma grande quantidade de análises de vendas e de custos.

Crédito. O executivo encarregado do crédito observa a dívida atrasada como uma mancha em seu registro. A fim de minimizar as perdas causadas pelo crédito, tende a estabelecer padrões mais altos para os planos de crédito a clientes do que parece razoável aos vendedores que estão trabalhando intensamente para arranjar clientes.

Não é surpreendente que muitos departamentos se ressentam do conceito

9. 1º, priorizar os recursos a empresa para assegurar a satisfação do cliente, geralmente induz os outros departamentos a realizarem, em seus termos, um trabalho mais fraco. Os pedidos e as pressões do departamento de marketing podem aumentar os custos do projeto do produto e dos materiais a serem adquiridos, "furar" os programas de produção, aumentar os custos da contabilidade e criar problemas com o orçamento.

Função do conceito de marketing

O escritório do vice-presidente de marketing pode desempenhar um papel decisivo no abrandamento ou no agravamento desses conflitos. A razão de se criar um vice-presidente de marketing é dupla: (1) proporcionar uma integração e coordenação das atividades formais de marketing da empresa, tais como a previsão de vendas, a pesquisa de marketing, a propaganda, a força de vendas, a promoção

-é

Quadro 18.1. Ritmo dos conflitos organizacionais entre o marketing

Outros departamentos
Sua ênfase

Engenharia
longo tempo para projetos

Características funcionais

Poucos modelos

Componentes padronizados

Compras
Peças padronizadas

Preço de materiais

Lotes econômicos

Compras em intervalos irregulares

Produção Longo tempo de espera
de produção
Longas partidas com poucos modelos
Nenhuma modificação nos modelos
Pedidos padronizados
Facilidade de fabricação
Controle médio de qualidade

Estoque 'Artigos de movimentação rápida, linha reduzida de
produtos
Níveis econômicos de estoque

Finanças Gastos estritamente racionais
Orçamentos rígidos e
rápidos

Determinação de preços para cobrir os custos

Contabilidade Transações padronizadas
Poucos relatórios

Crédito Análise financeira completa dos clientes
Baixos riscos de crédito
Condições rígidas de crédito Procedimentos rígidos de cobrança
Ênfase do marketing

Pouco tempo para projetos
Características
que vendam Muitos modelos
Componentes especiais

Peças não padronizadas
Qualidade de materiais
Lotes de tamanhos
grandes para evitar falta de estoque
Compras imediatas
para as necessidades dos clientes

Pouco tempo de espera de produção
Pequenas partidas com muitos modelos

Freqüentes modifica. ções nos modelos
Pedidos especiais
Aparência estática
Controle rígido de qualidade

Linha variada de produto
Altos níveis de estoque

Argumentos intuitivos para as despesas
Orçamentos flexíveis para atender às necessidades dos clientes
Preços que aumentem o desenvolvimento do mercado futuro

Condições especiais
6 descontos
Muitos relatórios

Exames mínimos de crédito para os clientes
Médios riscos de crédito
Condições fáceis
de crédito
Procedimentos brandos de cobrança

483

e o serviço ao cliente e (2) lidar com os vice-presidentes de finanças, operações etc. numa base regular, a fim de tentar desenvolver uma mais profunda compreensão por parte deles, do valor e dos benefícios de uma orientação voltada para o cliente.

A cooperação dos outros departamentos em seguir o conceito de marketing depende da eficácia pessoal do vice-presidente de marketing e do apoio do próprio presidente. Em uma das grandes empresas de estradas de ferro, o departamento de operações, por muito tempo, manteve o poder dominante. As necessidades de clientes para frete eram menos importantes do que a eficiência de programação de horários. O vice-presidente de marketing não era, pessoalmente, muito eficaz em convencer que operações de "miopia" não deveriam ser colocadas à frente dos imperativos de marketing. Um dia, um novo presidente da empresa apareceu em cena e, com ele, um novo vice-presidente de marketing. Eles realçaram fortemente o ponto de que todos os serviços de frete da estrada de ferro deveriam ser adaptados para atender às necessidades e interesses dos clientes. O poder de operações foi finalmente quebrado e o vice-presidente de operações disse, no fim do ano: "parece que eu trabalho para o marketing".

O trabalho de implementação de uma orientação de marketing por toda a empresa é uma batalha incessante. Exige um compromisso do presidente, um planejamento prévio de como vender o conceito aos

outros e um programa contínuo de treinamento e instrução.⁹ O propósito não é resolver todos os problemas a favor do cliente, sem se importar com os custos, mas lembrar que os clientes são os alicerces dos negócios da empresa.

SUMARIO

O moderno departamento de marketing evoluiu através de vários estágios até atingir sua forma contemporânea. Começou como um simples departamento de vendas, consistindo em apenas uma força de vendas. Mais tarde, o departamento de vendas passou a executar funções variadas, tais como a propaganda e a pesquisa de marketing. A medida que essas outras funções cresceram em importância, muitas empresas criaram um departamento de marketing separado do departamento de vendas, a fim de administrar essas outras atividades. Mas os encarregados de vendas e marketing geralmente discordavam sobre as políticas de marketing da empresa e, eventualmente, os dois departamentos fundiram-se num moderno departamento de marketing, dirigido por um vice-presidente de marketing. Um moderno departamento de marketing, no entanto, não cria automaticamente uma empresa de marketing moderna, a não ser que os outros executivos aceitem o marketing como o centro do empreendimento.

Os departamentos de marketing modernos são organizados de diversas maneiras. A forma mais comum é a organização de marketing por funções, onde as várias funções de marketing são encabeçadas por gerentes separados, reportando-se ao vice-presidente de marketing. Outra forma comum é a organização por produto, em que os principais produtos estão sob a responsabilidade dos gerentes de produtos, que trabalham com os vários especialistas funcionais da empresa, a fim de desenvolverem e atingirem seus planos para o produto. Outra forma, menos comum, é a organização por mercado, em que os maiores mercados estão sob a responsabilidade de gerentes de mercados que trabalham com os diversos especialistas funcionais, a fim de desenvolver e atingir seus planos para o mercado. Algumas grandes

9. Um excelente estudo sobre os problemas e métodos de se instalar o conceito de marketing nas empresas encontra-se em Edward S. McKay, *The Marketing Mystique* (New York,

484 York, American Management Association, 1972), p. 22-30.

empresas utilizam uma organização produto/mercado, que combina os dois sistemas de administração. Finalmente, as empresas multidivisionais normalmente desenvolvem um staff de marketing central e departamentos separados de marketing nas

divisões com algumas variações

quanto às divisões e autoridade para os diferentes serviços.

O marketing deve trabalhar em harmonia com as outras funções da empresa. Em sua

busca pelos interesses dos clientes, o marketing frequentemente entra em conflito com as

funções de compra, de fabricação, de finanças e outras fundadas numa lógica de minimização

de custos. Esses conflitos podem ser reduzidos quando o presidente da empresa se compromete com a empresa a uma orientação para o mercado e quando o vice-presidente de marketing aprende a trabalhar eficazmente com os outros executivos.

QUESTOES E PROBLEMAS

1. A fim de realizar uma proposta de promoção de vendas nacional, descreva alguns dos departamentos cujos esforços devem ser coordenados com os do departamento de marketing. Através de que recurso de planejamento esses esforços podem ser integrados?

2. Quais são alguns dos maiores focos de conflito entre os engenheiros da empresa e os executivos de marketing?

3. Faz algum sentido organizacional combinar o departamento de marketing da empresa com o departamento de relações públicas, encabeçados por um vice-presidente?

4. O departamento de marketing de uma importante empresa de aviação está no momento organizado por funções: propaganda, vendas na praça, serviços ao cliente e assim por diante. A empresa de aviação está pensando na criação de uma organização por gerente de rotas, com um gerente encarregado para cada rota. Ele seria para uma rota o que o gerente de marcas é para uma marca. Você acha que isso é uma boa idéia?

S. "Em 1945 ele foi trazido de volta a Millburgh e nomeado vice-presidente de vendas. Aos cinquenta e três anos, J. Walter Dudiey era, provavelmente, o homem mais bem conhecido em toda a indústria de móveis . . . dois vendedores viram-no pessoalmente cumprimentar duzentos e dezoito proprietários de lojas de móveis e compradores pelo nome, antes de encontrar um indivíduo cujo nome ele não sabia. Havia centenas de comerciantes de móveis que não considerariam uma visita de mercado completa, sem ter tido a oportunidade de cumprimentar o bom velho Walter Dudley." Cameron HawIley, Executive sorte (Boston, Houghton Miãlin

Company, 1952), p. 133-34. O Sr. J. Walter Dudley parece representar o vice-presidente de marketing ideal?

6. Você está sendo entrevistado para a posição de gerente de marcas da Blogg's Biotting Paper Company. A venda de mata-borrão vem declinando há vários anos. Desenvolva uma relação de perguntas e sugestões que refletiriam bem sobre suas qualificações para essa posição.

485

M 1,11,11

Pesquisa de Marketing e Sistema de Informação

Administrar bem um negócio é administrar seu futuro; e administrar seu futuro é administrar informações.
Marion Harper Jr

Os executivos de marketing modernos dependem de um fluxo contínuo e profundo de informações, a fim de tomarem decisões. Três tendências, especificamente, tornam a necessidade de informações de marketing mais intensa do que em qualquer outra época no passado.

A primeira é a mudança do marketing local para nacional e internacional. Isso significa que os executivos de marketing são removidos fisicamente de seus mercados, tornando-se altamente dependentes de fluxos de informações para a tomada de suas decisões. A segunda é a transição das necessidades do comprador para desejos do comprador. Isso significa que os vendedores precisam de mais informações sobre como os compradores irão gastar suas rendas discretárias. A terceira é a transição da concorrência de preço para a de não-preço. medida que os

vendedores aumentam sua dependência sobre as armas da concorrência, como a determinação de marcas, diferenciação de produto, propaganda e promoção de vendas, exigem grande número de informações sobre a eficácia desses instrumentos de marketing.

As exigências crescentes por informações têm sido resolvidas, do lado da oferta, pelas novas e impressionantes tecnologias de informação. Os últimos trinta anos testemunharam o aparecimento do computador, da microfilmagem, da televisão em circuito fechado, das máquinas copiadoras, dos gravadores de fita e de muitos outros artefatos que criaram uma verdadeira revolução na capacidade de controle de informações.

A maioria das empresas comerciais, no entanto, não operam num nível

muito alto de sofisticação em informações. Muitas empresas não possuem um

departamento de pesquisa de marketing. Muitas outras empresas têm pequenos

departamentos de pesquisa de marketing, cujos trabalhos limitam-se a previsões

rotineiras, análises de vendas e levantamentos ocasionais. Apenas umas poucas

empresas desenvolveram sistemas avançados de informação de marketing que

fornece à administração da empresa informações e análises atualizadas.

CONCEITOS E COMPONENTES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

Toda empresa é cenário de vários fluxos de informações que afetam a administração de marketing. Cada empresa fez arranjos, a fim de captar esses fluxos.

Esses arranjos constituem o sistema de informação de marketing da empresa:

Um complexo estruturado de pessoas, máquinas e procedimentos em interação, projetados para gerar um fluxo ordenado de informações pertinentes, coletadas tanto de fontes internas como externas da empresa, para uso como base para

tomada de decisão em áreas de responsabilidade específicas da administração de

marketing. A Figura 19.1 apresenta um retrato dos principais componentes de um

sistema total de informações de marketing. O sistema de informações de marketing está colocado entre o meio ambiente e o usuário executivo de marketing.

Há um fluxo de dados de marketing do meio ambiente para o sistema de informações de marketing da empresa. Tal sistema

transforma esse fluxo de dados em fluxo de informações de marketing que vai para seus executivos. De acordo com estas informações, os executivos desenvolvem planos e programas, que entram num fluxo de comunicação de marketing que retorna ao meio ambiente.

Passaremos agora aos principais componentes do sistema de informações de marketing.

SISTEMA DE CONTABILIDADE INTERNA

O sistema de informações mais antigo e básico utilizado pelo executivo

de marketing é o sistema de contabilidade interna. Registra os pedidos, as vendas, os níveis de estoques, os recebimentos, as contas a pagar e assim por diante.

Por intermédio dessas informações, os executivos podem encontrar oportunidades

e problemas e podem comparar os níveis de desempenho reais e previstos.

O ciclo pedido-despacho-faturamento

O cerne do sistema de contabilidade é o ciclo pedido-despacho-faturamento.

Os vendedores, revendedores e clientes enviam pedidos à empresa. O departamento de pedidos prepara as faturas de cópias múltiplas enviando-as aos vários departamentos. Para os artigos que estão fora de estoque, anota-se a falta para atendimento posterior. Os artigos que são atendidos vão acompanhados de documentos de despacho e faturamento, que também apresentam cópias múltiplas e seguem para vários departamentos.

1 . Samuel V. Smith, Richard H. Brien e James E. Staãord, eds. Readings in Marketing information Systems (Boston, Houghton MiMin, 1968), D. 7. 487

OD OD

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING EXECUTIVO DE MARKETING

MEIO AMBIENTE Coleta Processamento Utilização

Macroambiente Sistema de Armazenagem Planejamento

contabilidade e Descrição Economia interna recuperação

Tecnologia Legislação Cultura
Sistema de
inteligência Disseminação Alerta
de marketing

FLUX FLUXC) DE
DAD(INFOF~ÇÃO Execução
Ambiente-tarefa M DE MjARKETING
Sistema de
Compradores pesquisa de Canais marketing Concorrentes
Avaliação Decisão Fornecedores
Sistema
científico da
administração
de rmarketing Controle

J

N
FLUXO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Figura19.1. ComponentesdosistemadeinformaçãodeMarketing.

A empresa tem forte interesse em promover todos esses passos o mais rápida e eficientemente possível. Pressupõe-se que os vendedores enviam seus pedidos todas as noites, em alguns casos até por telefone, assim que estiverem de posse dos mesmos. O departamento de pedidos deve processá-los rapidamente. O armazém deve enviar as mercadorias o mais rápido possível. E as faturas devem ser encaminhadas o mais depressa possível. O computador deve ser utilizado a fim de apressar o ciclo de pedido-despacho-faturamento. R inger and Howell relataram um estudo da rotina de pedido da empresa, que resultou na redução do intervalo de tempo entre o recebimento e a emissão de um pedido, de sessenta e duas para trinta horas, sem qualquer alteração no CUSTo.2

Aperfeiçoando a oportunidade dos relatórios de vendas
Os executivos de marketing de muitas empresas recebem

relatórios de vendas algum tempo após terem sido realizadas. Nas empresas de alimentos para consumidor, os relatórios de saídas de armazém são emitidos com regularidades razoáveis, mas os relatórios de compras reais no varejo levam aproximadamente dois meses, baseados em auditorias especiais de lojas ou painéis de consumidores. Na indústria automobilística, os executivos esperam com ansiedade os relatórios de vendas que são preparados a cada dez dias, se as vendas estiverem baixas, eles podem contar com dez noites sem sono. A maioria dos executivos de marketing reclama não receber os relatórios de vendas com a rapidez necessária, não importando com que frequência os recebam.

Aqui estão três empresas que projetaram sistemas sofisticados de relatórios de vendas, a fim de aumentar o valor das informações:

General Mills. Os executivos da General Mills recebem suas informações diariamente. Todo gerente de vendas de zona, região, distrito, da Grocery Products

Division (Divisão de Produtos de Mercearia) começa seu dia de trabalho com um

relatório que vem através do teletipo, sobre os pedidos e embarques em sua área

no dia anterior. O relatório contém, também, percentuais de progresso, permitindo

uma comparação com os percentuais visados e os percentuais de progresso sobre o ano anterior.

Schenley. O sistema da Schenley permite aos seus principais executivos a obtenção, em segundos, por intermédio de terminais de computador colocados sobre a

mesa, dados estatísticos de vendas actuais, passadas e de estoque, para qualquer

marca e tamanho da embalagem, para cada um dos quatrocentos distribuidores; um

executivo poderá determinar em segundos todas as áreas em que as vendas estão

abaixo das expectativas.

Mead Paper. O sistema da Mead Paper permite aos seus vendedores, nos escritórios de compradores, obter, na hora, respostas às perguntas dos clientes sobre a

disponibilidade de papel. O vendedor discar para o centro de computação da Mead

Paper. O computador determina se o papel está disponível ou não no armazém

mais próximo e quando poderá ser despachado; se não estiver em

estoque, o computador verifica em outro armazém próximo, até que encontre um que tenha o papel em estoque. Se o papel não se encontrar em estoque em lugar nenhum, o programa

2. Jurgen F. Ringer e Charles D. Howell, "The Industrial Engineer and Marketing", em *Industrial Engineering Handbook*, 2.1 ed., ed. Haróld Bright Maynard (New York, McGraw-Hill, 1963), p. 10, 102-3. 489

do computador passa para uma rotina de programação de produção a fim de determinar onde e quando o papel poderá ser produzido e despachado. O vendedor obtém sua resposta em segundos e isso o coloca em vantagem sobre os seus concorrentes.

Projetando um sistema de relatórios orientado para o usuário

Ao projetar um sistema avançado de informação de vendas, a empresa deve evitar certas ciladas. Primeiro, é possível criar-se um sistema que forneça informações em demasia para os executivos. Eles chegam aos seus escritórios cada manhã e se defrontam com estatísticas volumosas de vendas. Segundo, é possível criar-se um sistema que forneça informações demasiadamente actuais. O executivo poderá terminar por reagir a movimentações de vendas que são essencialmente casuais o que poderá, de fato, desestabilizar o mercado. Terceiro, é possível que o custo de fornecer toda essa informação excederá, em algum ponto, o seu valor.

O sistema de informações de marketing da empresa deve representar uma referência entre (a) o que os executivos acham que precisam, (b) o que os executivos realmente precisam e (c) o que é economicamente viável. Uma amostra representativa dos executivos de marketing, gerentes de produtos, executivos de vendas, vendedores e assim por diante, deve ser entrevistada, a fim de descobrir suas necessidades de informações. Um conjunto de perguntas úteis é mostrado no Quadro 19.1. A comissão de planejamento da informação desejará dar atenção especial aos desejos e reclamações mais fortes. Ao mesmo tempo, a comissão de planejamento irá, sabiamente, cortar algumas das necessidades de informações alegadas. Os executivos que têm grande apetite por informações e relações extensas, falhando em distinguir entre o que é bom e o que precisam saber. Outros executivos estarão muito ocupados para levar mais a sério o questionário e omitirão muitas coisas que deveriam saber. É por isso que a comissão de planejamento de informações deve tomar outra medida, ou seja, determinar o que

Quadro 19.1. Questionário para determinar as necessidades dos

executivos tiveram por informações de marketing.

1. Que tipos de decisões você é, regularmente, levado a tomar?
2. Que tipos de informações você precisa para tomar essas decisões?
3. Que tipos de informações você recebe regularmente?
4. Que tipos de estudos especiais você pede periodicamente?
5. Que tipos de informações você gostaria de receber e não está recebendo?
6. Que informações você deseja diariamente? Semanalmente? Mensalmente? Anualmente?
7. Que revistas e relatórios comerciais você gostaria que lhe fossem enviadas regularmente?
8. Sobre que assuntos específicos você gostaria de ser informado?
9. Que tipos de programas de análise de dados você gostaria que estivessem disponíveis?
10. Quais que você acha que seriam as quatro contribuições mais úteis que poderiam ser feitas no actual sistema de informações de Marketing?

490

os executivos devem saber, a fim de que possam estar capacitados a tomar decisões responsáveis. Por exemplo, o que deveria saber um gerente de marca, para poder tomar uma decisão verdadeiramente fundamentada sobre a extensão do orçamento de propaganda? Ele deve saber algo sobre o grau de saturação do mercado, a taxa de declínio das vendas na ausência da propaganda e os planos de despesas dos concorrentes. O sistema de informações deve ser projetado em torno de modelos para se tomar as decisões-chave de marketing.

SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MARKETING

Enquanto o sistema de contabilidade interna fornece aos executivos os dados de resultados, o sistema de inteligência de marketing fornece aos executivos os dados dos acontecimentos. Vamos definir o sistema de inteligência de marketing como a maneira pela qual os executivos da empresa se mantêm actualizados e informados sobre modificações de condições no macroambiente e no ambiente-tarefa.

Todos os executivos se dedicam, em épocas diferentes, a quatro

modos

de análise do meio ambiente :3

1. Visão não dirigida: exposição geral à informação, em que o observador não tem qualquer propósito em mente.

2. Visão condicionada: exposição dirigida, não envolvendo uma procura ativa, para uma área ou tipo de informação claramente identificado.

3. Procura Informal: um esforço relativamente limitado e não estruturado, a fim de se obter informação específica ou para um propósito específico.

4. Procura formal: um esforço deliberado, geralmente seguindo um plano, procedimento ou metodologia preestabelecido, a fim de assegurar informação específica ou informação relacionada com assunto específico.

O executivo de marketing realiza a inteligência de marketing na maior parte

das vezes por conta própria, estando bastante interessado nas notícias do mercado,

em se manter a par das coisas pela leitura de jornais e publicações comerciais,

dependendo dos subordinados para a procura de informações e conseguindo algumas delas independente de solicitação, em fontes externas. A medida que seu

trabalho de inteligência é casual, as informações valiosas muitas vezes surgem

muito cedo ou muito tarde. Os executivos poderão ficar sabendo de uma decisão

da concorrência, de uma necessidade de um cliente novo, ou de um problema

de um revendedor muito tarde para poder reagir da melhor forma possível.

Uma empresa poderá tomar três medidas para melhorar o sistema de inteligência de seus executivos: (1) aprimorar a atividade de inteligência do executivo,

(2) utilizar recursos de inteligência adicionais e (3) comprar informações de serviços especializados em pesquisa de mercado.

Aperfeiçoando a atividade de coleta de inteligência

Os vendedores como agentes de inteligência. Os vendedores foram chamados

corretamente de "olhos e ouvidos do mercado". Eles se encontram com os com 3. Francis Joseph Aguilar, Scanning the Business Environment (New York, Macmillan,

1967). 491

pradores, com os revendedores e, ocasionalmente, com os

concorrentes. Estão em boa posição para conseguirem apreender informações significativas que, de outra forma, jamais apareceriam nos resumos das estatísticas comuns da atividade de vendas da empresa. Quando essas pequenas informações são correlacionadas com os dados da matriz, muitas vezes proporcionam um quadro revelador.

A questão crítica é se os vendedores da empresa devem ou não se sentir motivados para procurarem informações e, posteriormente, transferi-las a seus superiores. Numa experiência narrada, Albaum combinou com uma amostra de clientes da empresa para que passassem aos vendedores da empresa seis informações de mercado previamente preparada. S.4 Das seis informações de mercado, somente duas foram passadas adiante pelos vendedores a seus superiores. Uma chegou três dias depois, mas estava seriamente desvirtuada; a outra chegou em aproximadamente dez dias, porém, de forma razoavelmente correta. Albaum concluiu que não havia um fluxo livre de inteligência de mercado dentro dessa empresa. De modo geral, a maioria dos sistemas de inteligência não controlados é caracterizada pelo desaparecimento da informação, demora e distorção.

A solução exige treinamento do vendedor em seu papel de agente de inteligência para a empresa. Os relatórios de visitas de vendas devem ser projetados para uma máxima conveniência no preenchimento. Deve-se dizer ao vendedor quem na empresa pode utilizar os vários tipos de informação, a fim de que a informação não precise passar sempre por uma dúzia de pontos de retransmissão, antes de atingir a pessoa que dela necessita. Pode-se estabelecer um escritório de inteligência para recebê-la e disseminá-la. O chefe do vendedor deve fazer questão de revisar o desempenho das informações do vendedor e torná-lo um fator para o aumento de salários.

Outros meios de se coletar inteligência sobre a concorrência. Tentativas semelhantes devem ser realizadas, a fim de incentivar os gerentes de vendas, os revendedores, a agência de propaganda e os outros a prestarem maior atenção na coleta e na transmissão da inteligência. As vezes, é desejável contratar-se um ou mais especialistas de tempo integral na coleta de inteligência de marketing. Isso não significa, necessariamente, agentes de espionagem industrial. Muitas empresas enviam "compradores" para ficarem sabendo como estão sendo vendidas as várias marcas e quanto solícitos são os funcionários de vendas no varejo. A entrevista com clientes e revendedores, com o intuito de conhecer novas oportunidades e problemas, é uma atividade legítima de inteligência. Pode-se aprender muito sobre as

atividades dos concorrentes, através de meios públicos como:

1. determinando preços ou adquirindo os produtos dos concorrentes;
2. visitando as ---liquidações- e as "exposições";
3. lendo os relatórios dos concorrentes e comparecendo às reuniões de acionistas;
4. falando com os antigos empregados dos concorrentes e com os actuais, com os revendedores, distribuidores, fornecedores e agentes de transporte;
5. contratando serviços de recortes de notícias; e

4. Gerald S. Albaumb, `Horizontal Information Flow.- An Exploratory Study¹¹, Journal 492 of the Academy of Management (março de 1964), p. 21-33.

6. lendo o Wall Street Journal, o New York Times e os jornais de associações comerciais. *

Aquisição de serviços especiais de inteligência de marketing. Muitas empresas adquirem informações de fornecedores externos. A A.C. Nielsen Company vende dados bimensais (baseados numa amostra de mil e seiscentas lojas) sobre a participação no mercado das marcas principais, preços no varejo, percentual de artigos estocados nas lojas e percentual de lojas sem estoque. O market Research Corporation of America vende relatórios (baseados nos diários de compras de um painel representativo de sete mil e quinhentos domicílios espalhados pelo país) sobre as evoluções semanais da participação no mercado das diferentes marcas, tamanhos, preços e vendas especiais. Os serviços de recortes de anúncios podem ser contratados, a fim de relatarem as despesas de propaganda dos concorrentes, os compostos de mídia e os apelos da propaganda.

Aperfeiçoando a atividade de processamento da inteligência

A utilidade da informação coletada depende de sua veracidade, recuperação e rapidez em ser transmitida aos níveis mais altos da administração, onde poderá

ser utilizada. Um centro para centralização da inteligência de marketing pode oferecer um bom número de serviços que visem melhorar o processamento e a disseminação da inteligência.

O primeiro serviço é a avaliação da inteligência. Um perito treinado em avaliação de dados estaria disponível para examinar qualquer informação e elaborar uma opinião técnica sobre quanta confiança poder-se-á depositar nela. Um segundo serviço importante é a condensação da inteligência. Pessoas treinadas em resumir podem condensar e publicar as informações que chegam, a fim de que se tornem mais úteis para os executivos. A disseminação é o terceiro serviço importante de processamento da inteligência. A disseminação envolve a transmissão da informação às pessoas certas na forma correta e no tempo viável mais curto. Entre os artifícios usados, estão as cartas comerciais informativas periódicas, telefonemas, fitas cassetes, serviços de teletipo e terminais de computadores instalados na empresa. O quarto serviço é o de armazenagem e substituição. Cada empresa deve desenvolver um sistema de indexação e organizar todas as informações existentes em arquivos facilmente acessíveis. É também necessário estabelecer-se regras para o expurgo de informações que excederam seu tempo de vida útil.

SISTEMA DE PESQUISA DE MARKETING

Além das informações da contabilidade interna e da inteligência de marketing, o executivo precisa de estudos específicos sobre áreas de problemas e oportunidades. Poderá necessitar de um levantamento de mercado, de um teste de preferência de produto, de uma previsão de vendas por região ou de um estudo da eficácia da propaganda. Esses estudos exigem os talentos de pesquisadores habilitados.

N. do revisor técnico: No Brasil, o Diário do Comércio e Indústria e a Gazeta Mercantil. 493

dosos que possam aplicar os princípios do tamanho de amostras, de projeto de amostras e de construção de questionários para a tarefa. Esses pesquisadores geralmente fazem parte do departamento de pesquisa de marketing da empresa.

Características organizacionais da pesquisa de marketing

Desde seu início humilde, há quase setenta anos atrás, a pesquisa de marketing tem-se expandido constantemente.⁵ Aproximadamente, 60% de todas as empresas possuem departamentos formais de pesquisa de marketing; nas empresas com vendas anuais de 500 milhões de dólares, 80% possuem departamentos formais de pesquisa de marketing. Tais departamentos tendem a ser mais comuns entre empresas de bens de consumo (70%), seguidas dos editores de livros e das estações de rádios (66%), das empresas de bens industriais (59%), dos varejistas e atacadistas (54%) e das agências de propaganda (53%).

A dimensão média do orçamento para pesquisa de marketing de acordo com um percentual das vendas da empresa foi maior nas empresas de propaganda e de média (variando entre 0,29 e 1,30% das vendas), depois entre as empresas de produtos de consumo (0,07 a 0,60% das vendas), seguida das empresas de produtos industriais (0,04 a 0,50% das vendas). Em 1973, as empresas gastaram entre um quarto e metade de seus orçamentos de pesquisa de marketing com serviços externos. Braciford relaciona mais de 350 empresas de pesquisa de marketing, incluindo empresas de pesquisa de marketing completas, empresas de pesquisa de marketing com especializações e empresas de venda de informações.

O âmbito da pesquisa de marketing. Os departamentos de pesquisa de marketing têm expandido constantemente suas atividades e técnicas. O Quadro 19.2 alinha trinta e uma diferentes atividades de pesquisa de marketing, acompanhadas do percentual de empresas que as realizam. As nove atividades mais comuns são determinação das características de mercado, medição dos potenciais de mercado, análises da participação no mercado, análises de vendas, estudos de produtos da concorrência, potencial de aceitação de novos produtos, previsão a curto prazo, previsão a longo prazo e estudos das tendências dos negócios. Menos da metade das empresas realizam suas próprias pesquisas de propaganda ou executam qualquer operação de pesquisa de marketing.

Esses estudos têm-se beneficiado, através dos anos, de técnicas cada vez mais sofisticadas. O Quadro 19.3 apresenta a década aproximada em que as várias técnicas começaram a ser consideradas ou usadas substancialmente na pesquisa de marketing. Muitas delas, tais como a elaboração de questionários e a amostragem de área, apareceram naturalmente e foram rápida e amplamente aceitas como pertencentes a um corpo das práticas de pesquisa de marketing. Outras, tais como

5 Para a posição da pesquisa de mercado nos Estados Unidos, veja Dik Warren Twedt, ed., 1973 Survey of Marketing Research: Organization, Functions, Budget, Compensation (Chicago, American Marketing Association, 1973). As estatísticas no texto são tiradas desse relatório. 6. Ernest S. Bradford, Bradford's Directory of Marketing Research Agencies and Management Consultants in the United States and the World, 15. ed. (Middlebury, Bradford Co, 494 1973-1974).

os métodos matemáticos e a pesquisa motivacional foram pouco utilizados, havendo acalorados debates sobre suas utilidades práticas entre os que as praticavam. Mas elas também se estabeleceram no corpo da metodologia da pesquisa de marketing, ou pelo menos as partes que suportaram o teste do tempo.

Quadro 19.2. Atividades de pesquisa de 1.322 empresas em 1973.

Tipo de pesquisa Percentual

Pesquisa de propaganda:

Pesquisa de motivação	33	Pesquisa de texto	37	Pesquisa de mídia	44	Estudos da eficácia de anúncios	49	Outros	7
Pesquisas económicas de negócios e pesquisa interna da empresa									
Previsão a curto prazo (até um ano)	63								
Previsão a longo prazo (mais de um ano)	61	Estudos de tendências dos negócios	61	Estudos de determinação de preços	56	Estudos da localização de fábricas e armazéns	47	Estudos de composto de produto	51
Estudos de aquisições	53	Estudos de exportação e comércio internacional	41	Estudos de moral dos empregados	45	Outros	4		
Pesquisa de responsabilidade empresarial: Estudos sobre `direitos` dos consumidores									
18	Estudos de impacto ecológico	27	Estudos das restrições sobre a propaganda e a promoção	38	Estudos sobre valores sociais e políticos	25	Outros	2	
Pesquisa de produto: Aceitação e potencial de novo produto									
63	Estudo de produtos concorrentes	64	Teste de produtos existentes	57	Pesquisa de embalagem, projeto ou características físicas	44	Outros	3	
Pesquisa de vendas e mercado Medida dos potenciais de mercado									
68	Análise da participação no mercado	67	Determinação das características de mercado	68	Análise de vendas	65	Estabelecimento de quotas de vendas, zonas	57	Estudos de

canais de distribuição 48 Testes de mercado, auditorias de loja
 38 Operações de painel de consumidores 33 Estudos de
 remuneração de vendedores 45 Estudos promocionais de prêmios,
 cupões, amostras grátis,
 liquidações etc. 39 Outros 2

FONTE: Dik Warrem Twedt, org., 1973. Survey of Marketing
 Research.- Organization, Functions, Budget, Compensation
 (Chicago, American Marketing Association, 1973), p. 41. 495

Quadro 19.3. Evolução das técnicas em Pesquisa de marketing.

Década	Técnica
Antes de 1910	Observação direta
Levantamentos elementares 1910-20	Análise de vendas
Análise de custo operacional 1920-30	Elaboração de questionário
Técnica de levantamento 1930-40	Amostragem por quota
Análise de correlação simples	Análise de custos de distribuição
Técnicas de auditoria de loja 1940-50	Amostragem de probabilidade
Métodos de regressão	Inferências estatísticas avançadas
Painéis de consumidor e de loja 1950-60	Pesquisa motivacional
Pesquisa operacional	Regressão e correlação múltiplas
Projeto experimental	Instrumentos de mensuração da atitude
1960-70	Análise fatorial e análise discriminante
Modelos matemáticos	Análise estatística Bayesiana e teoria da decisão
Teoria de escala	Processamento eletrônico de dados e análises
Simulação em marketing	Armazenamento e recuperação de informações
1970	Escala não métrica multidimensional
Modelos econométricos	Modelos amplos de marketing
Laboratórios de testes de marketing	Modelos multiatributivos de atitudes

O uso da pesquisa de marketing por parte da administração. O crescimento do número de departamentos de pesquisa de marketing sugere uma aceitação extremamente rápida da pesquisa de marketing pelas empresas americanas. Entre tanto, essa impressão deve ser qualificada. Aproximadamente, 40% das empresas não po

ssui um departamento formal de pesquisa de marketing. Muitas empresas com departamentos de pesquisa de marketing dão a eles orçamentos inadequados para que realizem seus trabalhos. Os executivos operacionais muitas vezes resistem ou ignoram as

descobertas da pesquisa de marketing. Frequentemente, vêem

essa pesquisa como uma operação limitada de descoberta de fatos ou como

Ni

demasiadamente obscura. Sem dúvida, há uma necessidade contínua em se instruir a administração sobre o papel vital de uma competente pesquisa de marketing, na realização do seu conceito. 496

Procedimentos da pesquisa de marketing

A pesquisa de marketing é realizada no esforço de se aprender algum dado

conflável sobre um problema de marketing que se apresenta diante da administração. O valor dos resultados depende da habilidade com que o plano de pesquisa de marketing é projetado e implementado. O investimento em dinheiro

e tempo poderá ser completamente desperdício se o plano de pesquisa for mal projetado.

Uma eficaz pesquisa de marketing envolve os cinco seguintes passos: definição do problema, projeto da pesquisa, trabalho de campo, análise dos dados e preparação de relatórios,

Definição do problema. O primeiro passo na condução de uma pesquisa

pede uma definição cuidadosa do problema. Se o problema for apresentado

de forma vaga, se for definido erroneamente ou se os usos da pesquisa não forem

claros, então, os resultados podem ser inúteis para o gerente.

A indefinição do problema é, muitas vezes, uma falha do gerente que

pediu o estudo. Assim, um alto administrador do U.S. Postal System poderá

pedir ao gerente de pesquisa de marketing que descubra tudo o que puder sobre

as atitudes do público em relação ao sistema de correios. O gerente de pesquisa

de marketing tem o direito de se sentir preocupado com a tarefa. Isso também é

comum. Não ficou claro quantas entrevistas devem ser feitas a pequenos e grandes

usuários do serviço postal, isto é, usuários individuais e empresas. Não ficou

claro quais aspectos do sistema postal devem ser tratados: de pessoal, preços de selagem, confiança na entrega, rapidez e assim por diante. Apesar de todas essas informações serem interessantes, nenhuma delas poderá ajudar a administração a se aproximar das boas políticas de tomada de decisões. Os fatos resultam estéreis quando não fazem parte de um modelo maior de alternativas da tomada de decisão, que provêm de uma definição do verdadeiro problema.

O tipo de tarefa de pesquisa que acabamos de mencionar é chamado de pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa é geralmente exigido em situações em que o desconhecimento sobre o mercado é substancial, pois, pode revelar muitas coisas interessantes. Entretanto, o esforço de pesquisa é, geralmente, mais eficiente quando o problema e as alternativas estão bem definidos. O custo da pesquisa é, na maior parte das vezes, relacionado ao número total de informações coletadas enquanto o valor da pesquisa está associado apenas na proporção em que as informações são utilizadas.

Projeto de pesquisa. O estágio de definição do problema deve levar ao desenvolvimento de um claro conjunto de objectivos de pesquisa, mencionados, se possível, por escrito. O gerente de pesquisa de marketing defronta-se com a escolha de uma entre as diversas alternativas de coleta de informações para satisfazer aos objectivos de pesquisa. Deve decidir sobre o método de coleta de dados, instrumento de pesquisa e plano de amostragem.

Métodos de coleta de dados. Em casos simples, os dados necessários já existem em forma acessível e precisam apenas ser encontrados. São os chamados dados secundários. Poderão estar presentes nos registros internos da empresa; 497

7W1,

498

em agências de propaganda ou associações profissionais; em publicações do governo, comerciais ou de negócios; ou estão disponíveis para a compra nas

empresas de pesquisa de marketing. Se os dados forem encontrados em fontes existentes, o pesquisador ganhou tempo e dinheiro. No entanto, ele deve tomar cuidado na avaliação dos dados secundários, já que foram coletados para uma variedade de propósitos e sob uma diversidade de condições que poderão limitar sua utilidade. Os pesquisadores de marketing devem verificar esses dados, quanto a imparcialidade, validade e confiabilidade dos mesmos.

Quando dados secundários satisfatórios não estão disponíveis, o pesquisador deve coletar dados principais. Os dados podem ser coletados de clientes, intermediários, vendedores, concorrentes ou outras fontes de informação. Há três métodos básicos de coleta de dados principais.

O primeiro é a observação, onde o pesquisador procura descobrir o problema pela observação de agentes relevantes. O método de observação pode ser utilizado para o estudo das técnicas de vendas, dos movimentos e reações dos clientes. Sua principal vantagem é que geralmente conduz a um quadro mais objectivo de comportamento público do que se pode esperar quando se depende do relato das próprias pessoas sobre seu próprio comportamento. Por outro

lado, esse método não proporciona qualquer informação sobre o estado de espírito, os motivos de compra ou imagens de marca daqueles que-estão sendo observados.

No outro extremo está a experimentação, como um método de se coletar dados principais. O método experimental consiste na introdução de estímulos

selecionados em um ambiente controlado e sistematicamente em alteração. À

medida que fatores insignificantes são eliminados ou controlados, os efeitos observados podem ser relacionados com as variações nos estímulos. O propósito do controle é o de eliminar as hipóteses concorrentes que também possam explicar

os fenômenos observados. Os especialistas de marketing têm aplicado esses métodos de coleta de dados a problemas de marketing, tais como a procura de um método melhor de treinamento de venda, melhor esquema de incentivo, melhor

nível de preço e melhor campanha de anúncio. 7

Um terceiro método de gerar dados principais, e o mais comum, é

através de levantamentos. Comparados com a observação direta ou com a experimentação, os levantamentos propiciam um campo mais amplo de informações e são eficazes para um maior número de problemas de pesquisa. Os levantamentos podem produzir informações sobre características sócio-econômicas, atitudes, opiniões, motivos e comportamento público. Os levantamentos são um modo eficaz de coleta de informações para o planejamento de características do produto, textos de propaganda, mídia de propaganda, promoções de vendas, canais de distribuição e outras variáveis de marketing.

Instrumento de pesquisa. O pesquisador terá de usar ou projetar um instrumento de pesquisa de confiança, a fim de coletar a informação que está procurando.

7. Cf. Seymour Banks, *Experimentation in Marketing* (New York: McGraw-Hill, 1965).

Quando, o método de observação utiliza instrumentos tais como gravadores de fita, máquinas fotográficas e cartões de computação. O método experimental poderá envolver instrumentos similares, se os assuntos forem colocados à prova. O método de levantamento e, de alguma forma, o método experimental dependem comumente de questionários.

A construção de bons questionários exige considerável habilidade. Todo questionário deve ser testado previamente numa amostra-piloto de pessoas, antes de ser utilizado em grande escala. Um pesquisador profissional de marketing geralmente consegue descobrir diversos erros num questionário preparado ao acaso.

Um tipo comum de erro ocorre quanto aos tipos de perguntas feitas: a inclusão de perguntas que não podem ser respondidas, ou não serão respondidas, ou não devem ser respondidas e a omissão de outras perguntas que devem ser respondidas. Cada pergunta deve ser verificada a fim de determinar se é ou não necessária, de acordo com os objectivos da pesquisa. O

formulário deve evitar questões que são apenas interessantes (a não ser para uma ou duas, a fim de se começar a entrevista sobre uma boa base), porque aumentam o tempo exigido e esgotam a paciência daquele que está respondendo.

A forma e o conteúdo das questões podem fazer uma diferença substancial sobre a resposta. Uma questão aberta é aquela em que a pessoa tem liberdade de responder com suas próprias palavras. Uma questão fechada é aquela em que as respostas possíveis são fornecidos. Poder-se-ii pedir à pessoa que responda de uma ou duas maneiras (questões dicotômicas), para verificar uma entre várias respostas (questões de múltipla escolha), para assinalar ao longo de uma escala (questões de escala) e assim por diante. A escolha entre questões abertas ou fechadas afeta o discernimento das respostas, os custos da entrevista e a qualidade das análises subsequentes.

A escolha de palavras exige cuidados consideráveis. O redator deve lutar por um conteúdo simples, direto, nunca ambíguo ou tendencioso. Uma boa regra é sempre testar previamente as questões numa amostra de pessoas, antes que sejam utilizadas em larga escala.

Outros "sim" e "não" surgem em conexão com a seqüência das questões no questionário. As perguntas-chave devem gerar interesse, se possível. Questões abertas são geralmente melhores. As questões difíceis ou pessoais devem ser colocadas mais para o fim da entrevista, a fim de não criarem uma reação emocional que poderá afetar as respostas subsequentes, ou fazer que a pessoa que está respondendo encerre a entrevista. O corpo de questões deve ser feito na ordem mais lógica possível, a fim de se evitar confusão no entrevistado. Dados classificatórios sobre a pessoa que irá responder são geralmente pedidos por último, porque tendem a ser menos interessantes e são mais pessoais.

Plano de amostragem. O terceiro elemento do projeto de pesquisa é um plano de amostragem. O plano de amostragem responde a quatro

perguntas:

quem será pesquisador (unidade de amostragem), quantos deverão ser pesquisados? (tamanho da amostra); como deverão ser selecionados? (procedimento de amostragem) e como deverão ser alcançados? (média de amostragem).

499

Talvez o problema básico seja: quem deverá ser examinado? A unidade de amostragem adequada não é sempre óbvia sobre a natureza da informação procurada. Num levantamento projetado para se descobrir as atitudes quanto a cereais para café da manhã, a unidade de amostragem principal deve ser a dona de casa, o marido, as crianças ou uma combinação dos três? Quando os papéis dos instigadores, dos influenciadores, dos tomadores de decisões, dos usuários e/ou dos compradores não estão combinados na mesma pessoa, o pesquisador deve determinar não apenas que informação é necessária, mas também quem provavelmente a terá.

O assunto seguinte é sobre o tamanho da amostra. Amostras grandes obviamente proporcionam resultados de maior confiança do que amostras pequenas. No entanto, não é necessário fazer a amostragem do universo total ou mesmo de uma parte substancial dele, a fim de se alcançar uma precisão satisfatória. Amostras representando menos de 1% da população; No total poderão geralmente fornecer um alto grau de confiabilidade, dado um procedimento de amostragem de alto crédito. Na pesquisa exploratória, bastam algumas amostras. Muita perspicácia sobre os processos e atitudes de marketing pode ser conseguido de uma amostra de menos de cem pessoas. Em estudos de pesquisa motivacional, geralmente bastam menos de trinta entrevistas profundas, para se descobrir atitudes significativas.

Procedimento de amostragem depende do objectivo da pesquisa. Para a pesquisa exploratória, um procedimento de amostragem não probabilístico poderá ser o adequado. No entanto, para se realizar uma estimativa correta das características da população, poderá ser retirada uma amostra ao acaso (probabilidade) da população. A amostragem ao acaso permite o cálculo dos limites de confiança para o erro de amostragem. Alguém poderia dizer, ---as chances são de noventa e cinco em cem de que o intervalo de '5 a 7 garrafas' contenha o número real de garrafas adquiridas anualmente pelo usuário típico da marca X". Mas a amostragem ao acaso é, geralmente, mais custosa que a amostragem intencional. Alguns pesquisadores de mercado acham que o custo extra para a amostragem probabi

lística poderia destinar-se a melhor utilização. Especificamente, mais dinheiro de um orçamento fixo de pesquisa poderia ser gasto no projeto de melhores questionários e no emprego de melhores entrevistadores, a fim de reduzir a reação e os erros da não-amostragem, que poderão ser tão fatais quanto os erros de amostragem. Esse é um verdadeiro problema, que o pesquisador e os executivos de marketing devem pesar cuidadosamente.

O assunto final é o método de amostragem, se a população visada deve ser alcançada por telefone, pelo correio, ou por intermédio de entrevistas pessoais. As entrevistas telefônicas constituem o melhor método para coleta rápida de informações. Permite ao entrevistador esclarecer suas perguntas, se as mesmas não forem compreendidas. Os dois pontos negativos das entrevistas telefônicas são que apenas pessoas que têm telefone podem ser entrevistadas e que somente entrevistas curtas e não muito pessoais podem ser realizadas. O questionário por carta poderá ser o melhor modo de atingir pessoas que não farão entrevistas

500 pessoais ou que poderão ser influenciadas pelos entrevistadores. Por outro lado,

os questionários por carta exigem questões escritas de maneira simples e clara.

O índice de resposta é geralmente baixo e/ou vagaroso. As entrevistas pessoais são o mais versátil dos três métodos. O entrevistador poderá fazer mais perguntas e complementar a entrevista com observações pessoais. A entrevista pessoal é o método mais caro e exige muito mais planejamento e supervisão técnica e administrativa.

Trabalho de campo. Depois que o projeto de pesquisa terminar, o departamento de pesquisa deve supervisionar, ou subempreitar a tarefa de coletar os dados.

Essa fase é, geralmente, a mais cara e a mais suscetível a erros. Surgem quatro grandes problemas:

1. Fora de casa. Quando um entrevistador não encontra ninguém em casa, ele poderá voltar mais tarde ou substituir essa visita pela da residência ao lado. Esta última alternativa é menos dispendiosa, porque o entrevistador não terá de voltar ao mesmo quarteirão. O único problema é que não há meio de se saber se a residência adjacente se assemelha à original, porque sobre esta

nenhum dado foi coletado. A substituição poderá ser tendenciosa.

2. Recusa em cooperar. Depois de encontrar em casa o indivíduo designado, o entrevistador deverá interessar a pessoa a cooperar. Se a hora for inconveniente ou se a entrevista parecer "furada", a pessoa designada poderá não cooperar.

3. Tendenciosidade do entrevistado. O entrevistador deve encorajar respostas corretas e conscientes. Algumas pessoas poderão responder de forma incorreta ou tendenciosa, com parcialidade, a fim de terminar rapidamente ou por outras razões.

4. Tendenciosidade do entrevistador. Os entrevistadores são capazes de introduzir uma variedade de condições tendenciosas ou parciais no processo de entrevista, pelo mero fato de sua idade, sexo, costumes ou entonação de voz. Além disso, há o problema da tendência consciente do entrevistador ou sua desonestidade. Os entrevistadores enfrentam uma grande tentação de preencherem suas quotas de entrevistas o mais rápido ou mais barato possível. Isso pode ser feito pela não-realização do número exigido de visitas, de retorno, ou alegando recusas em cooperar ou, em casos extremos, pela falsificação real de uma entrevista.

Análise de dados. O quarto passo no procedimento de pesquisa de mercado

é tentar extrair informações significativas dos dados. Qualquer pessoa que tenha

tido a experiência de acumular dados sabe que deverá ser feito um trabalho adicional a fim de revelar as magnitudes e os padrões básicos de associação ou causalidade. O primeiro passo é calcular as medidas relevantes e as medidas de dispersão.

O segundo passo é fazer uma tabulação cruzada dos dados, a fim de produzir

relacionamentos úteis. O terceiro passo é medir coeficientes de correlação e de

realizar testes de aderência. O quarto passo é tentar uma análise multivariada dos

dados, utilizando técnicas estatísticas tais como a análise de regressão múltipla, análise discriminante, análise fatorial e análise de conglomerados.⁸

Preparação de relatórios. O último passo é a preparação de um relatório

administrativamente orientado, apresentando as descobertas e as recomendações

principais, decorrentes do estudo. O relatório deve comecar com uma justificativa resumida do problema e das descobertas principais. Isso deve ser seguido por

comentários sobre as descobertas. Uma breve descrição do método de pesquisa

Cf. David A. Aaker, ed., *Multivariate Analysis in Marketing: Theory and Applications* 8. 501 (Belmont, Wadsworth, 1971).

IAM deve, então, ser apresentada, e nela os detalhes mais técnicos ficam reservados para um apêndice. Muitos dos dados também devem ser colocados em apêndice. A última seção deve discutir sobre as principais restrições e qualificações. Em geral, o relatório deve ser escrito para facilitar a compreensão e o interesse dos executivos de marketing e sua habilidade em deduzir informações contestáveis.

Características de uma boa pesquisa de marketing

Tendo examinado o procedimento da pesquisa de mercado, podemos agora adiantar cinco lembretes de uma boa pesquisa de marketing.

Método científico. Uma competente pesquisa de marketing é caracterizada por uma tentativa de seguir o método científico, observação cuidadosa, formulação de hipóteses, previsão e teste. Segue um exemplo:

Uma pequena firma de reembolso postal estava enfrentando uma alta taxa (30%) de devolução de mercadoria. A administração pediu ao gerente de pesquisa de marketing que revelasse as causas da alta devolução. Este começou a analisar várias características dos pedidos que foram devolvidos, como as localidades geográficas dos clientes, os tamanhos desses pedidos e o tipo de mercadorias. Uma das hipóteses que ele formulou foi de que quanto mais tempo o cliente esperava pela mercadoria pedida, tanto maior era a probabilidade de sua devolução. Sua análise de regressão confirmou essa hipótese. Ele arriscou a previsão de que a taxa de devolução cairia se a empresa apressasse o tempo de atendimento. A empresa o fez e sua previsão provou ser correta.

Criatividade de pesquisa. Em seu melhor desempenho, a pesquisa de marketing desenvolve meios inovadores para se resolver um problema. Um exemplo clássico de criatividade de pesquisa é descrito a seguir:

Quando o café instantâneo foi lançado, as donas de casa reclamaram que não tinha gosto de café verdadeiro. Entretanto, em testes de olhos fechados, muitas dessas mesmas donas de casa não conseguiram distinguir entre uma xícara de café instantâneo e o café verdadeiro. Isso indicava que sua resistência era sobretudo psicológica. O pesquisador decidiu projetar duas listas de compra quase idênticas, com a única diferença que o café regular estava numa lista e o café instantâneo estava na outra. A lista com o café regular foi entregue a um grupo de donas de casa e a lista com o café instantâneo foi entregue a outro grupo diferente, mas comparável. Ambos os grupos deveriam imaginar as características sociais e pessoais da mulher cuja lista de compras elas estavam vendo. Os comentários foram praticamente os mesmos, mas com uma diferença significativa; uma maior proporção das donas de casa cujas listas continham café instantâneo desprezaram a pessoa que deviam retratar como ---preguiçosa, esbanjadora, uma pobre esposa que falhava em planejar bem para sua família". Obviamente, essas mulheres estavam transferindo para a dona de casa fictícia suas próprias ansiedades e imagens negativas sobre o uso do café instantâneo. A empresa de café instantâneo sabia, agora, a natureza da resistência e podia desenvolver uma campanha para modificar a imagem da

1 o
n

dona de casa que serve café instantâneo.

Métodos múltiplos. Os pesquisadores de marketing competentes fogem de uma dependência em demasia para qualquer método específico, preferindo adap

9. Horace C. Levinson, "Experiences in Commercial Operations Research", *Operational Research* (agosto de 1953), p. 220-39.

10. Mason Haire, "Projective Techniques in Marketing Research", *Journal of Marketing* (abril de 1950), p. 649-56.

502

Justificar o método ao problema, ao invés da forma contrária. Também reconhecem

, e, que é desejável a coleta simultânea de informações de diferentes maneiras, a fim

de proporcionar uma maior confiança que qualquer método específico poderia

,OS conseguir.

As. Interdependência de modelos e dados. Os competentes pesquisadores de marketing reconhecem que os fatos não falam por si mesmos. Por isso, tiram seus significados dos modelos do problema. Tentam guiar sua busca por informações baseados num modelo útil de decisão, a fim de ajudar o executivo.

1a Valor e custo da informação. Os pesquisadores competentes de marketing mostram uma preocupação quanto à medição do valor da informação contra seus custos. O valor/custo é uma consideração importante quando o departamento escolhe quais projetos de pesquisa irá conduzir; quando está tentando decidir entre diferentes projetos de pesquisa; quando as provas chegaram e se deve tomar uma decisão entre a ação imediata ou informações posteriores; e quando a contribuição do departamento de pesquisa como um todo deve ser avaliado.'

a

ASISTEMA DE CIENCIA DA ADMINISTRAÇÃO EM MARKETING

Um número crescente de organizações tem acrescentado um quarto serviço de informações, a fim de ajudar seus executivos de marketing - e a ciência da administração (também chamada pesquisa operacional). Um cientista da administração aplica a metodologia científica aos problemas organizacionais, na busca de um aperfeiçoamento do conhecimento, previsão e controle. Os cientistas da administração são geralmente chamados de construtores de modelos. Isso é bastante apropriado, porque "modelo" é um dos conceitos centrais de definição em seus campos. Um modelo é a especificação de um conjunto de variáveis e seus inter-relacionamentos projetados para representar algum sistema ou processo real, no todo ou em parte.

Embora a ciência da administração seja uma coisa recente no marketing, já proporcionou distinções úteis e modelos de decisões em áreas como desenvolvimento de novos produtos, determinação de preço da concorrência, orçamento de propaganda e seleção de mídia,

alocação do tempo nas visitas de vendas e planejamento do composto de marketing. Começando no fim da década de 1950, os cientistas de administração em marketing produziram uma colheita rica

de modelos sobre quase todos os problemas ou processos imagináveis e quantificáveis de marketing. Infelizmente, o uso tem ficado para trás, em relação ao substancial desenvolvimento de modelos, em alguns casos devido à inadequação

desses modelos, em outros devido à falta generalizada de compreensão e simpatia da administração de marketing no que se refere às abordagens quantitativas

do marketing. Hoje, alguns modelos estão plenamente estabelecidos e funcionando

em algumas das maiores empresas, porém, são ainda exceções. A grande maioria

das decisões de marketing ainda é tomada intuitivamente, apesar da disponíbil

11. Cf. James H. Myers e A. Cosicun Samli, "Management Control of Marketing Research", *Journal of Marketing Research* (agosto de 1969), p. 267-77. 503

J:

dade de procedimentos mais rigorosos para a tomada de decisões, provenientes de

muitos anos de trabalho paciente da ciência da administração.

O cientista da administração de marketing só é encontrado nas maiores

empresas. Ele se localiza no departamento de ciência da administração ou, às

vezes, no departamento de marketing. Se for neste último, ele poderá reportar-se

ao vice-presidente de marketing ou ao gerente de pesquisa de marketing. Sua influência na empresa depende do nível de consideração da administração sobre as

noções fundamentais de "modelo", "teoria da decisão" e "otimização" e os fundamentos de certas técnicas importantes de solução. Na falta de entendimentos

básicos, os gerentes de marketing tendem a evitar seus serviços.

O cientista da

administração pode fazer três coisas para melhorar o interesse e o envolvimento

dos executivos da empresa:

1. Promover seminários para explicar os conceitos e técnicas mais importantes,

juntamente com exemplos de casos reais. 2. Identificar

algumas áreas de problemas da empresa, em que antigos e expressivos problemas poderiam ser resolvidos por tais técnicas e usar seus sucessos para

aumentar sua credibilidade aos olhos dos outros. 3. Envolver os gerentes na definição do problema e ajudar a construir o modelo.

Essa estratégia é melhor do que ir ao escritório, projetar uma justificativa e uma

solução de um problema complexo e, em seguida, entregá-lo ao executivo,

Tipos básicos de modelos na ciência da administração

O executivo de marketing estará em melhor posição para compreender e

avaliar os projetos da ciência da administração em marketing, quando estiver consciente dos principais tipos de modelos. Uma descrição dos tipos de modelos é apresentada no Quadro 19.4.

Modelos descritivos. Os modelos descritivos são projetados para comunicar,

explicar ou prever. Poderão ser construídos em três níveis diferentes de detalhe.

Um macromodelo postula apenas algumas variáveis e um conjunto de relacionamentos grosseiros entre elas. Um exemplo disso pode ser um modelo de vendas

que consiste em apenas uma equação; as vendas totais são a variável dependente,

a renda nacional é o preço médio e as despesas de propaganda da empresa são as

variáveis independentes. Esses também foram chamados de "modelos de caixas

pretas", porque unem duas ou mais variáveis de maneira grosseira, sem explicar os

mecanismos específicos que operam no interior da caixa. São concluídos pela

simples montagem da "melhor" equação que possa ser encontrada entre o conjunto de variáveis.

Um modelo microanalítico postula relações mais detalhadas entre uma variável dependente e seus determinantes. Um bom exemplo é o modelo Demon,

onde o efeito das despesas totais de propaganda sobre as vendas totais é explicado

através das relações sucessivas da despesa total de propaganda, do número bruto

de exposições, alcance e frequência, conscientização da propaganda, teste de consumidores, utilização e taxa de utilização.1 2

Quadro 19.4. Uma classificação de modelos.

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. De acordo com o propósito | li. De acordo com as técnicas |
| A. Modelos descritivos | A. Modelos verbais |
| 1. Modelo de processo de Markov | B. Modelos gráficos |
| 1. Modelo de fluxo lógico | |
| 2. Modelo das filas | 2. Modelo de planejamento |
| 3. Simulação de rede | |
| B. Modelos de decisão | 3. Modelo casual |
| 1. Cálculo diferencial | 4. Modelo de árvore de decisão |
| 2. Programação matemática | 5. Modelo de relacionamen |
| 3. Teoria estatística de decisão | to funcional |
| 4. Teoria dos jogos | 6. Modelo de sistema de feedback |
| C. Modelos matemáticos | |
| 1. Modelo linear versus modelo não-linear | |
| 2. Modelo estático versus modelo dinâmico | |
| 3. Modelo determinístico versus modelo estocástico | |

Um modelo de microcomportamento cria entidades hipotéticas (consumidores, revendedores e assim por diante) que interagem e produzem um registro de comportamento que é, então, analisado. Um bom exemplo é um modelo de consumidor, construído por Amstutz, em que uma população de compradores em potencial é exposta a estímulos semanais de marketing, sendo que parte deles adquire o produto.' 3 Modelos de microcomportamento são muito dispendiosos para serem projetados. Geralmente têm importante contribuição para a compreensão do fenômeno e poderão (apesar de que isso é menos certo) surgir como um instrumento útil de previsão.

Dois modelos descritivos na literatura sobre pesquisa operacional tornaram-se especificamente ligados a certos tipos de problemas de marketing. O primeiro é o modelo do processo de Markov, que é útil na descrição de sistemas nos quais o próximo estado é influenciado pelo estado actual e um conjunto

de probabilidades transitórias. Suponhamos que existam três marcas de café, A, B e C. Suponhamos que, daqueles consumidores que compraram a marca A da última vez, 70% compraram novamente, 20% compraram da B e 10% adquiriram a marca C. Essa informação é representada na seguinte figura e da Figura 9.2, juntamente com as probabilidades transitórias, associadas às marcas B e C. A matriz de mudança de marca fornece informação sobre:

13. Arnold E. Amstutz, Computer Simulation of Competitive Market Response (Cambridge, The M. I. T. Press, 1967). 505

A taxa de repetição de compra para cada marca, indicada pelos números na diagonal, começando em cima no lado esquerdo. Sob certas hipóteses, a taxa de repetição de compra pode ser interpretada como uma medida de lealdade de marca,

A taxa de mudança para e mudança de, para cada marca, é representada pelos números fora da diagonal.

Se as taxas de mudanças se mantiverem constantes, pelo menos a curto prazo, a matriz torna-se um instrumento útil na previsão tanto da dimensão como da

rapidez da mudança em futuras participações no mercado, tomando como base as 14

participações actuais no mercado.

Um segundo modelo descritivo de relevância para muitas situações de marketing é um modelo de fila. Os modelos de filas são projetados para representar as situações de linha de espera e responder a questões específicas: Quanto tempo de espera pode ocorrer num sistema específico? Como irá esse tempo de espera mudar como um resultado de certas alterações nas instalações? Essas perguntas podem ser de importância específica para as empresas varejistas, tais como supermercados, postos de gasolina e agências de passagens de empresas aéreas. Onde quer que os clientes esperem, há o perigo de o tempo de espera tornar-se excessivo, acarretando a perda desses clientes para os concorrentes.

Se o sistema existente cria longas filas, o tornador de

decisão poderá simular os efeitos de diferentes modificações. No caso de um supermercado com um sério problema de fila nos sábados, quatro possíveis ataques ao problema são indicados de acordo com as dimensões. O supermercado poderá tentar influenciar seus clientes a fazerem suas compras em outros dias. O supermercado poderá diminuir o tempo de serviço pelo emprego de ensacadores para ajudar os caixas. Mais canais de serviço poderão ser acrescentados. Ou alguns dos canais podem ser especializados para tratar dos pequenos pedidos.

Para	A	B	c
A	0,70	0,20	0,10
Para B	0,17	0,33	0,50
c	0,00	0,50	0,50

Figura 19.2. Matriz de modificação de marca.

Modelos de decisão. Os modelos de decisão são projetado para avaliar os resultados alternativos, associados a diferentes decisões e para encontrar a "melhor" decisão. Os modelos de decisão são subclassificados em modelos de otimização e heurístico. Um modelo de otimização é aquele para o qual existem rotinas de computação para a descoberta da melhor solução para o problema, como

14. Cf. John U. Farley e Alfred A. Kuehn, "Stochastic Models of Brand Switching", 506 em *Science in Marketing*, ed. George Schwartz (New York, John Wiley, 1965), p. 446-64.

está apresentado. Um modelo heurístico é aquele para o qual não existem rotinas de computação para a descoberta da melhor solução, mas que oferece outras vantagens. O modelo poderá ser uma apresentação muito mais flexível e complexa do problema. Para se utilizar esse método, a pessoa aplica a heurística, definida como uma regra prática que tende a diminuir o tempo exigido para se encontrar uma solução razoável. Por exemplo, num modelo para determinar a localização de um

bom armazém, a heurística usada poderá ser: ---somente considere locais em grandes cidades". Isso poderá excluir um local perfeitamente bom numa cidade pequena, mas pela economia em ter de verificar em muito menor número de cidades, espera-se que compensará pela omissão.

Os campos dos modelos de decisões contêm quatro modelos-padrão que são

de relevância específica para os problemas típicos de marketing. O primeiro é o

cálculo diferencial, uma técnica matemática que pode ser aplicada a funções

matemáticas bem definidas, a fim de determinar se a variável dependente apresenta um valor(es) de máximo e/ou de mínimo e, se for o caso, correspondente a que

valor(es) da variável (eis) dependente(s). Suponhamos que um executivo de marketing tenha determinado a equação de lucro mostrada na Figura 19.3(a). A tarefa é

encontrar o melhor preço, isto é, o valor de P que irá maximizar o valor de Z . Uma

abordagem é resolver a equação e examiná-la para o preço de maximização do lucro, que aqui é de \$ 150. Um procedimento mais rápido e de maior confiabilidade

é aplicar o cálculo diferencial a essa equação, sem se incomodar em fazer um

gráfico. 15

O segundo tipo de modelo de decisão é conhecido como programação matemática. A programação matemática exige que se expresse o(s) objetivo(s)

do tomador de decisão, na forma de uma função matemática, cujo valor deverá

ser otimizado. Várias restrições são, também, introduzidos, na forma de equações

e/ou desigualdades. Considere-se, por exemplo, o problema da Figura 19.3(b).

Suponhamos que o analista de marketing tenha encontrado uma função de lucro

que relacione os lucros com o montante dos fundos gastos em propaganda e

distribuição. Observe que um dólar de propaganda parece contribuir com \$ 10

dólares de lucro e um dólar de distribuição parece contribuir com \$ 20 dólares.

Um conjunto de restrições de política é também introduzido. Primeiramente, o

orçamento total de marketing, dividido entre a propaganda e a distribuição, não

deve exceder a \$ 100 (restrição 1). Disso a propaganda deve

receber pelo menos \$ 40 (restrição 2) e não mais que \$ 80 (restrição 3); a distribuição deve receber pelo menos \$ 10 (restrição 4) e não mais que \$ 70 (restrição 5). Por causa da simplicidade desse problema, é possível encontrar o melhor programa de marketing sem se invocar uma técnica de solução avançada. Já que os dólares para a distribuição são duplamente mais eficazes que os dólares da propaganda, faz sentido. O leitor de cálculo saberá que a inclinação de uma tangente em relação à curva é dada pela primeira derivada da equação: $dZ = 1.200 - 8P$ dP . Mas o máximo (ou mínimo) ocorre onde a inclinação for zero: $1.200 - 8P = 0$. Portanto, os lucros são um máximo quando $P = 150$. (o sinal da segunda derivada deve ser verificado para se certificar que $P=150$ estabelece um máximo e não um mínimo.) 507

tido gastar tudo que for permitido dentro das restrições, na distribuição. Parece que isso seria \$ 70, deixando \$ 30 para a propaganda. No entanto, a propaganda deve receber pelo menos \$ 40 de acordo com a restrição 2. Portanto, a repartição ótima do composto de marketing seria de \$ 40 para a propaganda e \$ 60 para a distribuição; com essa solução, os lucros seriam de \$ 10 ($\$ 40 + \$ 20 (\$ 60) = \$ 1.600$). Com problemas maiores, o executivo terá de depender de técnicas de soluções mais específicas.

Dado $Z = 56.000 + 1.200P - 4P^2$ Dada a função-objectivo $Z = 10A + 20D$ e as restrições

que maximiza os lucros $M = A + D \leq 100$ (1) $Z = A + 40$ (2)
 $A \leq 80$ (3)

$40 - D \geq 10$ (4) $D \leq 70$ (5)
 20 encontre a alocação dos \$ 100 do orçamento entre a propaganda (A) e a

o valor p distribuição (D) que irá maximizar os
 50 100 150 200 250

lucros $W = 20$

a) Cálculo diferencial b) Programação matemática

Dada a matriz de jogos
Dada a matriz de lucro

Concorrente 0,3 0,7 Prospe- Não muda Rerno Recessão
ridade o modelo dele

Não aumente Não muda \$ 50 \$ 70 \$ 0 - \$ 10 o preço o
modelo Empresa Aumente 10 s 100 Remodele \$ 20 \$ 5
o preço

Encontre a decisão que maximize o encontre a decisão associada
com o
valor esperado de lucros da empresa. último melhor resultado

(c) Teoria da decisão estatística (d) Teoria dos jogos

Figura 19.3. Quatro modelos de decisão.

O terceiro tipo de modelo de decisão é chamado de teoria estatística da decisão. Esse modelo exige (1) a distinção das principais alternativas de decisão enfrentadas pela empresa, (2) distinção dos eventos (estados da natureza) que
508 podem, em conjunção com cada decisão possível, proporcionar um resultado

distinto, (3) estimativa da probabilidade possível de cada estado da natureza, (4) estimativa do valor (lucros) de cada resultado possível para a empresa, (5) determinação do valor esperado para cada decisão e (6) escolha da decisão com o valor esperado mais alto. Considere isso no contexto do problema da Figura

19.3(c). Suponhamos que o gerente de produto esteja tentando decidir-se entre

aumentar o preço de um produto ou mantê-lo inalterado. O resultado será significativamente afetado pelo fato de a economia entrar ou não numa recessão, coisa que o gerente de produto acredita que haja uma probabilidade de 0,7. Havendo

uma recessão e tendo deixado os preços inalterados o gerente estima que os lucros serão de \$ 50, mas, se aumentaram os preços, ele, então, estima um prejuízo

de \$ 10. Por outro lado, se a economia prosperar no próximo ano, ele estima que ' mantendo os preços inalterados, haverá um retorno de \$ 70 e, aumentando os preços, haverá um retorno de \$ 1 00. Essas estimativas estão resumidas convenientemente na matriz de lucros.

A teoria da decisão. estatística exige que o gerente de produção estime o valor esperado de cada decisão. O valor esperado é o meio ponderado dos lucros, com as probabilidades servindo de pesos. Os valores esperados associados com o não-aumento dos preços são $0,7 (\$ 50) + 0,3 (\$ 70) = \$ 56$, enquanto o valor esperado do aumento de preço é $0,7 (-\$ 10) + 0,3 (\$ 100) = \$ 23$. Claramente, o ganho extra, com a melhor coisa acontecendo (um preço aumentado e prosperidade), não vale o risco, sendo melhor que mantenha o preço inalterado. Essa conclusão pressupõe que o valor esperado é um critério satisfatório para a empresa maximizar. Esse é um critério de bom senso para a grande empresa, que toma decisões repetidas desse tipo, e que não vai sair do negócio por causa de um ou dois acontecimentos adversos. Fará menos sentido para uma pequena empresa que enfrenta uma decisão sobremodo importante e que poderia arruiná-la se as coisas saírem erradas.

A teoria dos jogos é uma quarta abordagem para avaliar as alternativas de decisão. Como a teoria da decisão estatística, exige a identificação de uma alternativa de decisão, variáveis incertas, assim como o valor de diferentes resultados. É diferente da teoria da decisão estatística, no sentido em que se toma a principal variável incerta como sendo um concorrente, a natureza, ou qualquer outra força que seja prejudicial. A probabilidade é de 1,00 que cada sujeito fará o que for de seu melhor interesse. Considere-se o exemplo da Figura 19.3 (d). Um fabricante de automóvel está tentando decidir se deve ou rigo modificar o estilo de seu carro. Sabe-se que o concorrente também está tentando tomar a mesma decisão. A empresa estima que se nenhum dos dois modificar o estilo, nenhum ganhará nada

acima da taxa normal de lucro. Se a empresa modificar o estilo e o concorrente não o fizer, a empresa ganhará \$20 a mais que o concorrente. (Vamos supor que o concorrente perca \$20, isto é, o ganho de uma empresa é a perda da outra.) Se a empresa não mudar o estilo e o concorrente o fizer, a empresa perderá \$ 10. (Da mesma forma, a concorrente ganhará \$ 10.) Finalmente, se ambos modificarem o estilo, a empresa ganhará \$5 e o concorrente perderá \$5, porque se pressupõe que a empresa modificou melhor o estilo. 509

É possível uma solução, supondo-se que ambos os oponentes queiram tomar uma medida que os deixe menos mal. Chamado de critério minimax (minimizar a perda máxima), pressupõe-se que ambos os oponentes sejam conservadores, em vez de afoitos. Esse critério levaria a empresa a preferir a alternativa de modificar o estilo. Se não modificar o estilo, poderá perder até \$20; se modificar o estilo, não poderá perder mais de \$ 5. Assim, ambos os oponentes decidirão a favor

da modificação de estilo, que levará a um ganho de \$ 5 para a empresa e uma perda de \$ 5 para o concorrente. Nenhum dos oponentes poderá ganhar por mudar unilateralmente para uma estratégia diferente.

Modelos verbais. Modelos em que as variáveis e suas relações são descritas em prosa são modelos verbais. A maioria das grandes teorias de comportamento individual e social, tais como as de Freud, Darwin e Marx, são apresentadas em termos verbais.

Muitos modelos de comportamento do consumidor estão essencialmente no estágio de modelo verbal. Considere-se que: a propaganda deve levar as pessoas a conscientizá-las ... ao gosto ... à preferência ... à convicção ... a compra. 6ção... ao con

Modelos gráficos. Os modelos gráficos representam um próximo passo útil

no processo de simbolização de um modelo verbal. Seis diferentes modelos gráficos podem ser distinguidos.

A Figura 19.4 (a) mostra um diagrama de fluxo lógico. Um diagrama de fluxo lógico é uma representação visual de um processo ou de uma operação lógica. Os vários quadros de tal

diagrama são ligados a um fluxo seqüencial padrão e relacionados entre si, através de duas operações fundamentais. Um desses é o seccionamento. O seccionamento ocorre quando uma questão é colocada em certo passo do processo e suas possíveis respostas são expressas como seções alternativas que partem do quadro. A outra operação é o movimento circular que acontece se algumas respostas devolvem o fluxo a um estágio anterior. O diagrama de fluxo na Figura 19.4 (a) descreve os esforços da empresa para determinar quantos concorrentes irão cortar seus preços. A empresa, primeiramente, considera o concorrente i e pergunta se é provável que ele reduza seu preço. Se a resposta for sim, esse resultado será tabulado e, então, a empresa pergunta se há quaisquer concorrentes adicionais a serem considerados. Se a resposta for negativa, a empresa passa diretamente à nova questão. Se houver mais concorrentes a serem considerados, o fluxo lógico retorna ao primeiro quadro (isto é, movimento circular para trás); de outra forma, o fluxo termina. Os diagramas de fluxo lógico estão se tornando de uso crescente no marketing, por causa da clareza com que ilustram um processo lógico.

A Figura 19.4 (b) mostra um diagrama de PERT (também chamado de diagrama do caminho crítico), que é utilizado para retratar os eventos que devem ocorrer para se completar um projeto. Os eventos, mostrados como círculos, são ligados por setas que indicam os relacionamentos precedentes. Na Figura 19.4 (b)

16. Robert J. Lavidge e Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness", *Journal of Marketing* (outubro de 1961), p. 59-62.

o evento 6 não pode ocorrer antes que os eventos 4 e 5 sejam completados; o evento 5 não pode ocorrer antes que o evento 2 seja completado; o evento 4 não pode ocorrer antes que os eventos 2 e 3 sejam completados; e assim por diante. Depois de passar a estimar o tempo de realização de cada tarefa (e, às vezes, os tempos otimistas e pessimistas de realização), o analista poderá encontrar a data mais atrasada para completar a totalidade do projeto. Em algum lugar da rede, há um caminho crítico que define o tempo mais demorado e possível de realização: aqui é de quinze semanas. A não ser que esse caminho crítico seja reduzido, não há maneira de se completar o projeto mais cedo. Esse diagrama é a base do planejamento, da programação e do controle de projetos.

A Figura 19.4 (c) mostra um diagrama de análise causal, que é usado para retratar as direções da influência das diversas variáveis entre si. Esse diagrama mostra que o preço tem uma influência direta (negativa) sobre demanda e também uma influência indireta, através de seus efeitos positivos sobre o dinheiro da propaganda e a qualidade percebida. Um preço alto leva a uma alta qualidade percebida e leva a empresa a gastar mais em propaganda. Ambos, por sua vez, têm um efeito positivo sobre a demanda. Mo é mostrado o fato de que o nível da demanda resultante terá uma influência de feedback sobre o nível das despesas de propaganda, assim como sobre a qualidade percebida). O valor dos diagramas de análise causal está na exposição de relações complexas que o analista deve levar em consideração. Isso nos lembra que os simples relacionamentos das equações entre as variáveis poderão deixar de captar a verdadeira estrutura do fenômeno.

A Figura 19.4 (d) mostra um diagrama de árvore de decisão, que é usado para retratar as diversas alternativas e conseqüências, encontradas numa situação de decisão. A empresa está tentando decidir entre aumentar seus preços ou mantê-los inalterados. O resultado será influenciado pelo fato de a economia estar ou não se dirigindo à depressão ou à prosperidade e, ainda mais, se os concorrentes estão ou não reagindo. A árvore poderá ainda ser estendida para mostrar outras contingências relacionadas com as reações do comprador, situações de estoques e assim por diante. Pela colocação dos resultados e probabilidades nas várias ramificações da árvore, a melhor decisão poderá ser encontrada pela utilização da teoria da decisão estatística.

A Figura 19.4 (e) é um diagrama de relacionamento funcional, que é utilizado para retratar os relacionamentos funcionais entre duas ou mais variáveis. O quadrante 1 mostra um relacionamento positivo entre o preço e a qualidade percebida. O quadrante 1 1 mostra um relacionamento positivo entre a qualidade percebida e a demanda. Os dois quadrantes permitem ao analista descobrir o efeito de um preço específico, através da qualidade percebida, sobre um nível de demanda específico. Assim, a pessoa pode gerar uma função de demanda a partir do

conhecimento de
duas outras funções. Os gráficos funcionais podem ser usados
para retratar as
funções de reação de vendas, distribuições de probabilidade e
muitos outros relacionamentos.

A Figura 19.4 (f) mostra um diagrama de sistema de feedback,
que é usado
para retratar qualquer sistema que proporcione outputs que
retornem a inputs anteriores e atue com influência. Esse
processo não deve ser confundido com 51 1

nte reage
Reces
ncorrente não reage Aumenta
Escolher o Deixar preço ncorrente reage
concorrente + a o
O concorrente não reage
corrente reage Man ecE

pr inalte do corrente não reage

P r concorrente reage O concorrente não reage

(a) Diagrama de fluxo lógico (d) Diagrama de árvore de decisão

Qualidade, percebida

Demanda Preço

(b) Diagrama de planejamento de rede
relacionamento funcional

(e) Diagrama de

P, eçO

+

(c) Diagrama de análise causal
de

(f) Diagrama de sistema de feedback

-@i 19.4. Scis modelos gr@ji@-os para aliál' e de marketing.

512 Figui IS

os movimentos circulares nos diagramas de fluxo lógico, que apenas retornam o procedimento a um ponto anterior sem significar qualquer influência sobre aquele ponto. O exemplo aqui dado mostra as interações entre as vendas, os lucros, a capacidade e as variáveis de marketing. A capacidade excedente leva a empresa a oferecer aos clientes abatimentos de frete mais elevados e redução no tempo de entrega, o que proporciona maiores vendas. As vendas maiores levam a lucros maiores, enquanto reduzem a capacidade excedente. Nesse ínterim os descontos mais altos de frete reduzem os lucros. Se o efeito líquido for um ganho nos lucros, isso leva a um investimento adicional na capacidade, que aumenta a capacidade excedente e o ciclo continua. Assim, os diagramas de sistemas de feedback são úteis para representar as variáveis que possuem propriedades interativas e feedbacks.

Os modelos gráficos, em geral, têm todas as virtudes que são encontradas em "figuras". Um gráfico reduz o fenômeno a seus traços essenciais, permitindo que o observador apreenda o todo e siga relacionamentos específicos, de acordo com seus interesses. Para os especialistas de marketing, os gráficos aprimoram a exposição, facilitam a discussão e orientam a análise.

Modelos matemáticos. Os modelos matemáticos podem ser

subdivididos de muitas maneiras. Pode-se fazer uma primeira distinção entre os modelos lineares e não lineares. Num modelo linear, todos os relacionamentos entre as variáveis são expressos em linhas retas. Isso significa que uma variação unitária em uma variável tem um impacto marginal constante sobre uma variável relacionada. O relacionamento propaganda-vendas seria linear se todo aumento de \$100 em propaganda criasse um aumento de \$1.000 sobre as vendas, não importando quanto já havia sido gasto. Isso, naturalmente, é duvidoso porque os retornos crescentes ou decrescentes sobre a propaganda serão provavelmente encontrados em pontos diferentes do relacionamento. É também provável que outros inputs de marketing, tais como o preço e o tempo com visitas de vendas, não se relacionem com as vendas de modo tão completamente linear. A hipótese de linearidade é, geralmente, útil apenas como uma primeira aproximação para a conveniência matemática.

Pode-se fazer uma segunda distinção entre modelos estáticos e dinâmicos.

Um modelo estático centraliza-se no estado último (ou solução) de um sistema, independentemente do tempo. Um modelo dinâmico traz, explicitamente, o tempo para dentro de sua estrutura e permite a observação do movimento do estado (ou solução) do sistema através do tempo. O diagrama elementar de demanda-oferta dos cursos iniciais de economia representa um modelo estático da determinação de preço que indica onde o preço e o output estarão em equilíbrio sem indicar o caminho do ajustamento através do tempo. Modelos de mudança de marca são dinâmicos no sentido em que prevêem mudanças de período a período nos estados do cliente.

Pode-se fazer uma terceira distinção entre modelos determinísticos e estocásticos. Um modelo determinístico é aquele em que a chance não exerce qualquer papel: a solução é determinada por um conjunto de relacionamentos exatos.

O modelo de programação linear para determinar as misturas (óleos, alimentos de animais, bombons) é determinístico porque os relacionamentos são exatos e os dados de custo são conhecidos. Um modelo estocástico, por outro lado, é aquele

N.,

514

em que as variáveis de chance ou casuais são introduzidos explicitamente. Os modelos de mudança de marca são estocásticos no sentido em que as escolhas de marca por parte do cliente são reguladas por probabilidade.

Sistema de ciência da administração em marketing

A medida que o cientista da administração de marketing coloca sua perícia à disposição da empresa, vários dados, procedimentos estatísticos e modelos serão desenvolvidos. Poderão oferecer o máximo valor ao executivo de marketing, se estiverem organizados e forem facilmente disponíveis. Isso poderá ser realizado, visualizando a tarefa de como construir e integrar um banco de dados, um banco de estatística e um banco de modelos. O banco de dados é uma coleção organizada dos dados internos e externos da empresa. O banco de estatística é um conjunto facilmente acessível de rotinas estatísticas para resumir e analisar os bancos de dados específicos. O banco de modelos é um conjunto de programas computarizados, para ajudar o gerente a explorar as perguntas "e se" e "qual é o melhor". A necessidade-chave é tornar os vários programas e serviços do cientista da administração de marketing o mais disponível possível para os vários executivos de marketing.

SUMARIO

A informação de marketing tornou-se o input crítico para o marketing eficaz, como resultado da tendência para um marketing nacional e internacional, a transição das necessidades do comprador para os seus desejos e a transição de uma concorrência de preço para uma de não-preço. Todas as empresas têm um sistema de informação de marketing, ligando o meio ambiente externo a seus executivos. Porém os sistemas variam grandemente em sofisticação e no número e qualidade de serviços que fornecem.

Os sistemas de informação de marketing consistem em quatro componentes. O sistema de contabilidade interna relaciona os pedidos, as vendas, os níveis de estoque, as contas a receber, as contas a pagar e assim por diante. Muitas empresas realizaram grandes

investimentos na melhoria do potencial de rapidez, relatório do ciclo precisão e de pedido-despacho-faturamento.

O sistema de inteligência de marketing fornece aos executivos informações actuais sobre os desenvolvimentos e as condições mutáveis nos macroambientes e nos ambientes - tarefas.

Os executivos cometam inteligência por conta própria, mas sua eficácia poderá ser aumentada

pelo treinamento melhorado dos vendedores em suas responsabilidades de inteligência po@o

desenvolvimento de um centro de inteligência de marketing e pela aquisição de informações

dos serviços especializados de inteligência, quando isso for apropriado .

A pesquisa de marketing fornece estudos específicos de oportunidades de mercado, de

eficácia e de problemas de marketing. O procedimento de pesquisa de marketing consiste em

cinco etapas: definição do problema, projeto de pesquisa, trabalho de campo, análise de da

dos e preparação de relatórios. Uma boa pesquisa de marketing é caracterizada pelo método

científico, criatividade, metodologias múltiplas, construção de modelos e medidas de custo/

benefício do valor da informação.

O sistema de ciência da administração de marketing é responsável pela construção de

modelos para explicar, prever, ou melhorar os processos de marketing. Os cientistas da administração de marketing poderão

construir ou usar modelos descritivos ou de decisão e modelos verbais, gráficos ou matemáticos para enfrentar os problemas de

marketing.

QUESTOES E PROBLEMAS

1 . Relacione as seis maiores reclamações que os executivos de marketing geralmente fazem sobre a qualidade e a quantidade das informações de marketing.

2. (a) Sugira como uma empresa fabricante de bebidas poderá estimar a quantidade de bebida consumada numa cidade onde não se vende bebida alcóolica aos domingos. (b) Sugira como uma empresa de pesquisa poderá estimar o número de pessoas que lêem certas revistas num consultório médico. (c) Sugira seis maneiras diferentes em que uma amostra gem de homens poderá ser agrupada, a fim de ser entrevistada sobre seus usos de tônico para cabelo.

3. Qual é o resultado principal (imparcialidade, validade, confiança) que provavelmente surgirá nos seguintes usos de dados secundários: (a) utilização de uma série de tempos da renda pessoal disponível (em moeda corrente), a fim de indicar a tendência histórica do poder de compra do consumidor; (b) utilização de um estudo da associação comercial local, referente à renda média da comunidade; (c) utilização de uma amostra de homens na rua, para estimar a proporção daqueles que possuem traje a rigor.

4. ---Um fabricante de automóvel está testando uma nova abordagem de mala direta tipo B em contraposição a uma abordagem padrão A. Reafirma-se uma experiência na qual cada uma das abordagens é testada em amostras ao acaso de tamanho n (tamanho da amostra $2n$ no total), de uma grande mala direta nacional. Suponhamos que $n = 100.000$, sendo que 200.000 é o tamanho total da amostra da experiência. Durante um período de três meses, a abordagem B apresenta 761 vendas e a A 753." Que decisão deve ser tomada? Relacione as alternativas e a análise lógica de cada uma.

5. Avalie as seguintes perguntas que possam ser feitas num levantamento de consumidor: (a) Qual é a marca favorita de seu marido quanto a bolas de golfe? (b) A que programas de televisão você assistiu na segunda-feira da semana passada? (c) Quantas panquecas você fez para sua família no ano passado? (d) Diga-me sua renda exata. (e) Você pode fornecer-me uma relação de suas compras de mercearia deste mês?

6. Embora a pesquisa de marketing seja indispensável para se praticar o conceito de marketing, a resistência a ela ainda se encontra em alguns lugares. Que fatores têm retardado a maior aceitação da pesquisa de marketing?

7. Ao obter estimativas dos vendedores da empresa, dos gerentes de produto e de outros funcionários, deve-se desencorajar suas estimativas, que sejam autobeneficiáveis. Dê alguns exemplos de estimativas autobeneficiáveis a funcionários da empresa e sugira o que poderá ser feito para desencorajá-los.

8. O texto menciona os três seguintes instrumentos de análise dos dados multivariados: a) análise de regressão múltipla; (b) análise discriminante; e (c) análise fatorial. Descreva a idéia básica que está por trás de cada instrumento e ilustre uma aplicação de marketing para cada um.

9. Relacione e discuta sobre os critérios de julgamento da

utilidade de um modelo matemático de marketing.

10. Alguns homens de marketing vêem a emergência da construção de um modelo matemático no marketing com hostilidade. Farão as seguintes declarações: (a) não usamos modelos; (b) os modelos são tipicamente irreais; (c) qualquer um pode construir um modelo; (d) um modelo não ajuda nada, a não ser que você consiga os dados. Como você responderia a essas objeções?

11. Com o surgimento da pesquisa operacional no marketing, grandes empresas estão tentando determinar o relacionamento organizacional adequado entre as atividades de pesquisa de marketing (M) e a pesquisa operacional de marketing (POM). Descreva cinco concepções alternativas.

515

Controle de Marketing

Tendo perdido de vista nosso objectivo, redobramos nossos esforços.

Velho adágio

O planejamento de marketing significa muito pouco, a não ser que seja acompanhado por vigorosos sistemas de controle de marketing. Mesmo se todos os planos fossem perfeitos, ainda assim poderiam sofrer uma fraca implementação ou se defrontar com inesperados desenvolvimentos da economia. A administração deve, portanto, providenciar um controle contínuo dos resultados em confronto com os objectivos. O desempenho mal-sucedido deve ser enfrentado com medidas imediatas, a fim de se investigar as causas e se instituir a acção reparadora.

O controle tornou-se uma preocupação importante da administração de marketing nos últimos anos. Uma das razões é o ritmo acelerado da mudança económica. Num período relativamente curto, a economia passou da superprodução à escassez, depois à inflação substancial e à recessão. Nenhuma quantidade de planejamento cuidadoso poderá antecipar essas mudanças e, portanto, o fardo maior é colocado sobre o controle administrativo. Em segundo lugar, a inflação substancial fez que a administração se tornasse muito mais consciente dos custos. A administração está procurando melhores meios de determinar a eficácia das diferentes despesas de marketing. Houve uma modificação distinta da administração de marketing concentrada no volume de vendas para a lucratividade. Isso significa que os custos devem ser cuidadosamente medidos, para se saber a verdadeira lucratividade da acção de marketing.

O controle de marketing, como o planejamento de marketing, está longe de ser um processo simples. Podemos distinguir três níveis diferentes de controle, mostrados no Quadro 20.1 e descritos no restante deste capítulo.

516

Quadro 20. 1. Tipos de controle.

Tipo de controle	Responsabilidade principal	Propósito do controle	Instrumentos
------------------	----------------------------	-----------------------	--------------

1.	Controle estratégico	Alta administração	Examinar se a empresa está procurando suas melhores oportunidades em relação a mercados, produtos e canais	Auditoria de Marketing
----	----------------------	--------------------	--	------------------------

li.	Controle de plano anual	Alta administração	Examinar se os resultados dos planejados estão sendo alcançados	Análise de vendas e despesas
-----	-------------------------	--------------------	---	------------------------------

111	Controle de lucratividade	Controller	Examinar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro	Lucratividade de marketing
-----	---------------------------	------------	---	----------------------------

CONTROLE ESTRATÉGICO

Toda a empresa precisa rever suas operações básicas de vez em quando, a fim de se certificar que estão sintonizadas com o meio ambiente e as várias oportunidades. O marketing é uma das áreas importantes em que a rápida mudança de objectivos, políticas e programas é uma possibilidade constante. Primeiramente, o ambiente de marketing tende a sofrer uma mudança rápida e contínua. Em segundo lugar, a negligência organizacional penetra e afinge a todos os departamentos e torna-os menos eficazes.

Isso tem levado à existência de uma auditoria de marketing formal que deveria ser realizada por todas as empresas periodicamente, a fim de

manter o seu marketing sob controle estratégico. O modelo original é a auditoria financeira, que as empresas realizam para assegurar aos seus acionistas e credores a precisão de seus

517

relatórios financeiros. A auditoria financeira é realizada periodicamente, com base num conjunto padronizado de procedimentos. Argumenta-se que se deve desenvolver uma auditoria de marketing, seguindo conjuntos padronizados de procedimentos. Muitas empresas consultoras de marketing relacionam a auditoria como um dos serviços que fornecem aos seus clientes.

Infelizmente, a auditoria de marketing ainda não se tornou um instrumento padronizado comparável à auditoria financeira. Em alguns círculos, é utilizada para sugerir alguma revisão de marketing para uma empresa doente, projetada para desenterrar seus problemas e ajudá-la a erguer-se novamente. Outros a utilizam no sentido de significar qualquer exame intensivo de uma atividade específica de marketing, com a finalidade de melhorar a atividade - os exemplos poderiam ser uma auditoria de força de vendas, uma auditoria de propaganda e assim por diante.

Gostaríamos de propor um conceito da auditoria de marketing que tenha um caráter mais formal e padronizado. Seria estruturado sobre quatro bases:

1 Periódica. A auditoria de marketing deve realizar-se periodicamente e não apenas

quando houver uma crise. Beneficia tanto a empresa que é aparentemente bem-sucedida como a empresa afetada por graves problemas. ---Nenhuma operação

de marketing será tão boa que não possa ser aprimorada. Mesmo a melhor

pode tornar-se ainda superior. De fato, mesmo a melhor deve ser superior,

porque apenas umas poucas ou nenhuma das operações de marketing poderão

permanecer bem-sucedidas através dos anos, pela manutenção do status quo.- 2. Abrangente. A auditoria de marketing deve

cobrir todas as operações de marketing e não apenas enfocar uma ou algumas atividades de marketing que pareçam

sofrer dificuldades. O enfoque apenas nas atividades de marketing que estejam

em dificuldades poderia impedir a administração de localizar as causas verdadeiras. Uma movimentação excessiva de funcionários da força de vendas, por exemplo, poderá ser um sintoma não de um treinamento deficiente da força de vendas,

mas de produtos e propaganda deficientes da empresa. Somente uma auditoria abrangente revelará as fontes básicas dos sintomas observados da ineficácia

do marketing. 3. Sistemático. A auditoria de marketing deve envolver uma sequência padronizada

de passos de diagnósticos cobrindo o ambiente de marketing da empresa, o sistema interno e as atividades específicas de marketing. O diagnóstico seria seguido

pelo projeto de um plano de ação corretiva envolvendo as ações tanto a curto

como a longo prazo, a fim de melhorar a eficácia global de marketing da empresa. 4. Independente. A auditoria de marketing seria conduzida por pessoas que tenham

independência suficiente do departamento de marketing para alcançarem a

confiança da alta administração e a objectividade necessária.

Recomenda-se um

grupo de pessoas que tenha ampla experiência em realizar auditorias em

diversas empresas e familiaridade suficiente com esse setor.

Estamos agora prontos para resumir a natureza da auditoria de marketing.

Uma auditoria de marketing é um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do ambiente de marketing da empresa, sistema interno

1. Abe Shuchman, "The Marketing Audit: Its Nature, Purposes, and Problems", em Analyzing and Improving Marketing Performance, Relatório n.º 32 (New York, American Management Association, 1959), p. 16-17.

e atividades específicas de marketing, visando à determinação das áreas de problemas e à recomendação de um plano de ação corretivo para melhorar a eficácia global do marketing da empresa.

Procedimento da auditoria de marketing

A auditoria de marketing deve utilizar um conjunto sistemático de questões

que conduza o auditor às áreas principais das operações de marketing da empresa.

Um formulário proposto de auditoria de marketing aparece no Quadro 20.2 e ICOS.2

consiste de três passos de diagnóstico

1 . Revisão do ambiente de marketing. O primeiro passo é comparar o ambiente de marketing actual e esperado da empresa. Isso se resume no exame dos mercados, dos clientes, dos concorrentes e do macroambiente.

2. Revisão do sistema de marketing. O segundo passo é rever o sistema interno de marketing, baseado na sua adequação ao ambiente de marketing emergente. Esse passo observa os objectivos da empresa, programas, implementações e estruturação.

3. Revisão detalhada das atividades de marketing. O terceiro passo é rever os principais componentes do composto de marketing da empresa, especificamente seus produtos, preços, distribuição, venda pessoal, propaganda, publicidade e promoção de vendas.

Na base dessa revisão, o auditor de marketing prepara, agora, uma relação das descobertas que descrevem os maiores problemas que se colocam diante da empresa. Eis um exemplo:

A partir de 1962, a A. C. Gilbert Company, fabricante de conjuntos Erector,

trens elétricos, conjuntos químicos e microscópios, começou a sofrer crescentes

perdas a cada ano. Em 1966, uma auditoria de marketing descobriu as seguintes

falhas no sistema de marketing da empresa- (1) uso insuficiente da propaganda de

televisão, que estava-se tornando a mídia mais forte na venda de brinquedos; (2)

fraca penetração nos grandes magazines e supermercados, que estavam superando

os pontos de vendas tradicionais de brinquedos; (3) deterioração dos padrões de

controle de qualidade, o que estava acarretando maus comentários e (4) má determinação de tempo na introdução de novos brinquedos, às vezes ocorrendo logo

3

após o Natal.

Descobertas como essas exigem planos de ação corretivos por parte do

auditor. O plano é dividido em etapas que devem ser imediatamente implementadas

e outras que devem ser realizadas a longo prazo. Alguns passos corretivos a curto

prazo para a A. C. Gilbert Company poderiam ser (1) revisão do

plano de mídia
para alocar 75% do orçamento de propaganda na televisão e (2)
melhoria imediata
do controle de qualidade. Alguns passos corretivos a longo prazo
iriam incluir
(1) desenvolver uma força de vendas missionário a fim de
penetrar nos grandes
magazines e nos supermercados e (2) acertar o programa de
desenvolvimento de
novos produtos, a fim de realizar melhor trabalho, de encontrar
melhores oportunidades de novos produtos e de planejar o tempo
para seu desenvolvimento.

2. A estrutura geral (não as questões específicas) foi
adaptada de um artigo excelente
de Errist A. Tirmann, "Should Your Marketing Be Audited?",
European Business (outono
de 1971), p. 49-56.

3. Cf. "A. C. Gilbert: A Victim of Poor Quality, Timing,
Product Planning", Marketing Insights (6 de março de 1967), p.
10-11. 519

Quadro 20.2. Uma auditoria sistemática de marketing.

Parte 1. Revisão do ambiente de marketing Mercados

1. Quais são os principais mercados e públicos da empresa?
- 2.
3. Quais são os principais segmentos em cada mercado?

Quais são os tamanhos e as características actuais e futuras de
cada mercado ou segmento?

B. Clientes

4. 5. 6. Como os clientes e o público encaram a empresa?

Como os clientes tomam suas decisões de compra ou adoção?

Qual é o estado actual e esperado no futuro das necessidades e
satisfação dos clientes?

C. Concorrentes 7. Quais são os principais concorrentes da
empresa? 8. Quais as tendências que podem ser previstas na
concorrência?

D. Macroambiente 9. Quais são os principais
desenvolvimentos relevantes em relação à demografia, economia,
tecnologia, governo e cultura que irão afetar a situação da
empresa?

Parte H. Revisão do sistema de marketing

A. Objectivos

10. Quais são os objectivos globais da empresa a longo e a
curto prazo

e quais os objectivos de marketing?

11. Os objectivos são declarados numa ordem clara e

hierárquica e

numa forma que permita o planeamento e a medida de sua realização?

12. Os objectivos de marketing são razoáveis para a empresa, dada sua posição competitiva, recursos e oportunidades?

B. Programa 13. Qual é a estratégia central da empresa para alcançar seus objectivos e é provável que irá conseguir? 14. A empresa está alocando recursos suficientes (ou recursos de mais) para alcançar as tarefas de marketing? 15. Os recursos de marketing estão alocados otimamente aos vários mercados, zonas e produtos da empresa? 16. Os recursos de marketing estão alocados otimamente aos elementos principais do composto de marketing, isto é, à qualidade do produto, ao contato pessoal, à propaganda e à distribuição?

C. Implementação 17. A empresa desenvolve um plano anual de marketing? O procedimento do plano é eficaz? 18. A empresa implementa procedimentos de controle (mensais, trimestrais etc.) para garantir que seus objectivos anuais de planos sejam alcançados? 19. A empresa realiza estudos periódicos para determinar a contribuição e eficácia das várias atividades de marketing? 20. A empresa possui um sistema adequado de informações de marketing para servir às necessidades dos gerentes em seus planejam. e operações de controle em vários mercados?

520

Quadro 20.2 continuação.

D. Empresa 21. A empresa possui um executivo de alto nível para analisar, planejar e implementar o trabalho de marketing? 22. As outras pessoas envolvidas diretamente na atividade de marketing são capazes? Há uma necessidade de mais treinamento, incentivos, supervisão ou avaliação? 23. As responsabilidades de marketing são otimamente estruturadas para servir às necessidades das diferentes atividades de marketing, produtos, mercados e zonas? 24. O pessoal da empresa compreende e pratica o conceito de marketing?

Parte liii. Revisão detalhada da atividade de marketing A. Produtos

25. Quais são os principais produtos da empresa? Quais são os produtos genéricos?

26.

27.

28. Algum produto na linha deve ser reduzido? Algum produto

deve ser acrescentado à linha? Qual é o estado geral de saúde de cada produto e do composto de produto como um todo?

B. Preços

29. Em que extensão são os preços determinados sobre o custo, a demanda e/ou os critérios de concorrência?

30. Qual seria a reação provável da demanda aos preços mais altos ou mais baixos?

31.

32. Como os clientes interpretam psicologicamente o nível de preços? A empresa utiliza preços de promoção temporários e, se tal for o caso, qual a sua eficácia?

C. Distribuição

33. Há métodos alternativos de se distribuir o produto que resultariam em mais serviço ou menor custo?

34. A empresa oferece serviço adequado, conjuntamente ao produto, aos seus clientes? D. Venda pessoal

35. A força de vendas é suficientemente grande para realizar os objetivos da empresa?

36. A força de vendas está organizada ao longo das melhores linhas de especialização (zona, mercado, produto)?

37. A força de vendas apresenta um moral elevado, habilidade e eficácia? Estão suficientemente treinados e incentivados?

38. Os procedimentos são adequados para determinar as quotas e avaliar o desempenho? E. Propaganda

39. A empresa declara adequadamente seus objetivos de propaganda?

40. A empresa gasta a quantidade certa em propaganda?

41. Os temas e os textos são eficazes?

42. As mídias são bem escolhidas?

F. Publicidade

43. A empresa possui um cuidadoso programa formulado de publicidade? G. Promoção de vendas

44. As promoções de vendas são utilizadas pela empresa e, se tal for o caso, elas são bem concebidas?

521

7

S,

522

CONTROLE DO PLANO ANUAL

As empresas devem, também, estabelecer um padrão regular de

procedimentos de controle, a fim de garantir a realização dos objectivos do plano anual. A realização desses objectivos é constantemente ameaçada pela implementação

falha e pelas condições rapidamente mutáveis do mercado.

O cerne do controle do plano anual é o estabelecimento, dentro de

cada plano anual, da administração por objectivos. Os objectivos globais de vendas

e de lucro no plano devem ser elaborados em objectivos específicos para cada indivíduo actuante na empresa. Cada pessoa sabe o que deve alcançar, assim como seus subordinados (objectivos). Seus resultados são verificados pelo seu superior em

base semanal, mensal ou trimestral (medida de desempenho). Desempenhos

abaixo do normal acarretam uma análise das causas (análise causal). As descobertas levam a um plano corretivo para se preencher o hiato entre as expectativas e o desempenho (plano de ação corretiva).

Os gerentes utilizam cinco instrumentos de desempenho para verificarem o progresso do plano anual.

Análise das vendas

O primeiro instrumento de desempenho utilizado pelos gerentes é a análise

das vendas. A análise das vendas é um esforço para se examinar as vendas reais

que estão sendo alcançados, em relação às vendas esperadas em diferentes partes

do sistema. Há dois instrumentos específicos nesse relacionamento.

Análise da variação das vendas é uma tentativa de se determinar a contribuição relativa de diferentes fatores em relação a um hiato no desempenho de vendas.

Suponhamos que o plano anual pedia a venda de 4.000 chaves inglesas no primeiro

trimestre, ao preço unitário de \$ 1, ou \$ 4.000 no total. No final do trimestre,

apenas 3.000 chaves inglesas foram vendidas a \$ 0,80, ou seja, \$ 2.400. A variação do desempenho de vendas foi \$ 1.600, ou 40% das vendas esperadas. Surge

a pergunta: quanto desse subdesempenho é devido ao declínio de preço e quanto

é devido ao declínio do volume? O seguinte cálculo responde a essa questão:

Variação devida ao declínio do preço =
@ (\$ 1 0,80) (3.000) = \$ 600 37,5%

Variação devido ao declínio do volume =
(\$ 1) (4.000 - 3.000) = \$ 1.000 625%

\$ 1.600 100,0%

Realmente, quase dois terços da variação de vendas deve-se à falha em realizar o objectivo de volume. Já que isso poderá estar normalmente mais sob controle do que o preço, a empresa deve observar cuidadosamente porque seu volume de vendas esperadas não foi alcançado.

As análises de microvendas poderão fornecer a resposta. As análises das microvendas são uma tentativa de se determinar os produtos específicos, as zonas e assim por diante, que falharam em produzir suas participações esperadas no mercado. Suponhamos que a empresa venda em três zonas e que as vendas

esperadas eram de 1.500, 500 e 2.000 unidades, respectivamente, atingindo um montante de 4.000 chaves inglesas. O volume real de vendas foi de 1.400, 525 e 1.075, respectivamente. Assim, a zona um apresentou uma queda de 7% em termos de vendas esperadas; a zona dois mostrou um acréscimo de 5% e a zona três uma queda de 46%. Ficou claro, agora, que a zona três está causando o maior problema. O vice-presidente de vendas poderá verificar a zona três, a fim de determinar se alguma das seguintes hipóteses explica o fraco desempenho: (1) o vendedor da zona três está perdendo tempo ou terá um problema pessoal; (2) um grande concorrente entrou em sua zona; (3) o PN13 está em depressão nessa zona.

Análise da participação no mercado

. O desempenho de vendas da empresa não revela se ela está ganhando ou perdendo terreno em relação a seus concorrentes. A estatística-chave nesse caso

é a sua participação no mercado.

Há pelo menos duas razões para o interesse da administração na medida

da participação no mercado.⁴ Em primeiro lugar, sugere se as modificações nas

vendas da empresa foram devidas a forças externas incontrolláveis ou a fraquezas

do programa de marketing. Se as vendas de uma empresa caem e sua participação

no mercado permanece constante, isso quer dizer que a indústria, como um todo,

foi afetada por forças semelhantes do meio ambiente. Em segundo lugar, o padrão

de participação no mercado implica uma comparação do desempenho da empresa

com o desempenho médio das outras empresas na indústria. Se a administração

não pôde manter sua participação no mercado, a conclusão é que o composto de

marketing da empresa, ou sua execução, está seriamente afetado.

Ao mesmo tempo, deve-se levar em consideração diversas qualificações, a

fim de evitar que se tire conclusões erradas das medidas de participação no mercado:

A hipótese de que as forças externas afetam todas as empresas da mesma maneira

não é, geralmente, verdadeira. O relatório do Ministério da Saúde sobre as consequências nocivas do fumo de cigarro acarretou a queda nas vendas de cigarros,

porém, não igualmente em todas as empresas. As empresas que haviam estabelecido

uma reputação de um filtro de melhor qualidade sofreram menos.

A hipótese de que o desempenho da empresa deve ser julgado em contraposição

ao desempenho médio de todas as empresas também não é sempre válida. Uma empresa com oportunidades maiores que a média deve registrar uma crescente participação no mercado. Se a sua participação no mercado permanece constante, isso

pode significar uma administração deficiente, em vez de uma razoável.

Se uma nova empresa entra na indústria, então a participação no mercado de

todas as empresas existentes poderá cair (de novo, não necessariamente de modo

igual). Aqui está um caso em que uma queda na participação no mercado de uma

empresa não significa que seu desempenho esteja abaixo da média

da indústria.

As vezes, o declínio da participação de uma empresa no mercado é o resultado

de uma política deliberada para melhorar os lucros. A administração, por exemplo,

poderá abandonar os clientes ou os produtos que não dão lucros, resultando num

declínio na participação no mercado.

4. Cf. Alfred R. Oxenfeldt, "How to Use Market-Share Measurement", Harvard Bu

siness Review (janeiro-fevereiro de 1959), p. 59-68. 523

A participação no mercado flutua por muitas razões. Por exemplo, a participação no mercado num período específico pode ser afetada pelo fato de uma grande venda ser realizada no último dia do período ou no início do período seguinte. Uma modificação actual da participação no mercado nem sempre tem uma implicação significativa de marketing.

A análise da participação no mercado, como análise de vendas, aumenta em valor quando os dados se desagregam por várias dimensões. A empresa pode observar o progresso de suas participações no mercado pela linha de produto, pelo tipo de cliente, pela região, ou outras divisões.

A análise da participação no mercado exige, naturalmente, informações periódicas sobre as vendas totais da indústria e, se possível, das vendas individuais dos concorrentes. Em algumas indústrias, esses dados estão disponíveis por intermédio de associações comerciais e agências governamentais. Por exemplo, as vendas da indústria automobilística podem ser calculadas por meio de estatísticas oficiais sobre o registro de carros novos. Na indústria alimentícia e de produtos farmacêuticos, as participações das marcas no mercado são medidas por meio de painéis de loja ou de consumidor, tais como os realizados por A. C. Nielsen ou o Market Research Corporation of America. Em outras indústrias, as vendas totais da indústria e as vendas dos concorrentes exigem alguma hipótese sobre a base de indicadores indiretos.

Proporções de despesas/vendas

O controle de plano anual também pede uma verificação das despesas reais em relação às vendas, a fim de se certificar que a empresa não está gastando em excesso para atingir seus objectivos. Uma proporção-chave é o lucro bruto sobre vendas. Uma queda nessa proporção assinala um aumento inesperado das despesas. A administração pode, então, examinar as proporções

de despesas sobre vendas específicas, para verificar quais as que estão crescente além do controle. Entre as proporções-chave que devem ser verificados estão as despesas de propaganda sobre vendas e as despesas da força de vendas sobre vendas.

Essas proporções irão experimentar algumas flutuações ocasionais que poderiam muito bem ser ignoradas. Somente as flutuações além de certo nível normal serão causa para preocupação. Nesse sentido, as flutuações período a período, em cada proporção, poderão ser lançadas num mapa de controle, como aquele apresentado na Figura 20.1. Esse mapa mostra que a proporção de despesas de propaganda sobre as vendas normalmente flutua entre 8 e 12%, digamos, noventa e nove de cem vezes. No décimo quinto período, no entanto, a proporção excedeu o limite mais alto de controle. Uma de duas hipóteses antagônicas pode explicar essa ocorrência:

Hipótese A: A empresa ainda tem bom controle sobre as vendas e isso representa um desses eventos raros. Hipótese B: A empresa perdeu o controle sobre seu custo como resultado de alguma causa determinável.

2

Se a hipótese A for aceita, não se fará nenhuma investigação para determinar se o ambiente modificou. O risco, no caso, é que alguma mudança verdadeira

Proporção de despesas
de propaganda sobre as vendas

14

12 Limite superior
de controle

Nível

10 desejado

Limite inferior
8 de controle

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15
Período de tempo

Figura 20. 1. O modelo de mapa de controle.

deira tenha ocorrido e a empresa fique para trás. Se a hipótese B for aceita, o ambiente será investigado com o risco de a investigação nada revelar, o que será um dispêndio de tempo e de esforço.

O comportamento de observações sucessivas, mesmo dentro dos limites

de controle, deve também ser observado à procura de padrões que fujam à explicação pelo acaso. Na Figura 20.1 deve notar-se que o nível da proporção de despesas sobre as vendas cresceu constantemente a partir do nono período. A probabilidade de se encontrar um padrão de seis aumentos sucessivos no que seria um processo casual e independente é somente uma em sessenta e quatro.⁵ Esse

padrão incomum deveria ter levado a uma investigação mais ou menos antes da décima quinta observação.

Quando uma proporção de despesas sobre as vendas foge ao controle, os

dados de desagregação poderão ser necessários para se descobrir a raiz do problema. Um mapa de desvio das despesas sobre as vendas pode ser usado nessa conexão. A Figura 20.2 mostra os desempenhos de diferentes distritos de vendas, em termos da obtenção de suas quotas e despesas (em percentuais). Por exemplo,

5 Há uma 1/2 chance de Probabilidade de que qualquer observação subsequente será mais elevada e a mesma Probabilidade de que será menor (excluindo a probabilidade de dois valores sucessivos serem idênticos). Portanto, a probabilidade de se encontrar seis valores

6 1 sucessivos mais elevados é dada por

2) 64

525

o distrito D alcançou sua quota quase ao nível de despesa esperado. O distrito 8 ultrapassou a sua quota e suas despesas são, proporcionalmente, mais elevadas. Os distritos mais problemáticos encontram-se no segundo quadrante. Por exemplo, o distrito J realizou menos de 80% de sua quota e suas despesas são desproporcionalmente altas. O próximo passo é preparar um mapa semelhante para cada distrito em desvio, apresentando as situações dos vendedores sobre o percentual de obtenção de quotas e despesa. Dentro do distrito J por exemplo, poderá acontecer que o baixo desempenho esteja associado a uns poucos

vendedores.

Alcance da despesa (percentual)
1252

120	E	B	115	110	105	100-	F	G	D	
95	90	c								
85										
80										
4	75	8'0	9'0	95	100	105	110	115	1@0	1@5

Alcance da quota [percentual)

FONTE: Reproduzido de D. M. Phelps e J. H. Westing, Marketing Management, 3.1 ed.

(Hornewood, Richard D. Irwin, 1968), p. 754.

Figura 20.2. Comparação dos desvios por região entre as despesas e a receita.

526

o distrito D alcançou sua quota quase ao nível de despesa esperado. O distrito B ultrapassou a sua quota e suas despesas são, proporcionalmente, mais elevadas. Os distritos mais problemáticos encontram-se no segundo quadrante. Por exemplo, o distrito J realizou menos de 80% de sua quota e suas despesas são desproporcionalmente altas. O próximo passo é preparar um mapa semelhante para cada distrito em desvio, apresentando as situações dos vendedores sobre o percentual de obtenção de quotas e despesa. Dentro do distrito J por exemplo, poderá acontecer que o baixo desempenho esteja associado a uns poucos vendedores.

Alcance da despesa (percentual)
125 2

120													
E	B	115	110	105	F								
100	G	D											
95	90	85-	c										
80	4	75	80	90	95	100	105	110	115	120	125		

Alcance da quota (percentual)

FONTE: Reproduzido de D. M. Phelps e J. H. Westing, Marketing Management, 3.1 ed. (Hornewood, Richard D. Irwin, 1968), P. 754.

Figura 20.2. Comparação dos desvios por região entre as despesas e a receita.

526

à

Outras proporções

Vários gerentes encontrarão outras proporções que incidirão sobre a eficácia pela qual os recursos de marketing sob seus controles estão sendo utilizados para alcançar os objectivos anuais planeados. Um gerente de vendas, por exemplo, prestará cuidadosa atenção a:

1. Número de visitas diárias feitas pelo vendedor.
 2. Duração média de cada visita.
 3. Faturamento por hora de visita.
 4. Percentual de vendas realizadas por visita.
 5. Despesas de vendas como um percentual de vendas totais.
- Um gerente de propaganda prestará cuidadosa atenção a:

1. Custo por mil consumidores atingidos pelo anúncio.
2. Custo por mil consumidores atingidos por categorias de mídia e veículo.
3. Percentagem da audiência do anúncio.
4. Número de indagações estimuladas pelo anúncio.
5. Mudança na participação de atitudes favoráveis após o anúncio.

Um gerente de promoção de vendas se importará com

1. Percentagem de bens vendidos em promoção.
2. Custos de displays por cliente.
3. Percentagem de cupões resgatados.
4. Número de indagações resultantes de uma demonstração.

Um gerente de administração de marketing prestará atenção a:

1. Despesas administrativas como um percentual das vendas.
2. Lucros por gerente.

3. Proporção de pessoal administrativo em relação ao não administrativo.

Além de verificar periodicamente essas proporções, diversos gerentes pedirão estudos especiais para determinar como aumentar a eficácia dos recursos de marketing. Os gerentes de vendas geralmente realizam estudos de tempos e métodos, a fim de encontrar meios de aumentar a proporção do tempo produtivo da força de vendas em relação ao tempo ocioso. Os gerentes de merchandising procuram analisar as causas que estão por trás do percentual de mercadorias devolvidas, a fim de reduzir esse problema. Os gerentes de distribuição realizam estudos logísticos para reduzir os custos de estoques, armazenagem e transporte, sem reduzir o nível de serviço ao cliente.

Descobrir atitudes

Algumas empresas controlam as atitudes dos clientes para com seus produtos, numa base regular. A Sears, por exemplo, faz um levantamento por telefone, todo trimestre, a fim de medir as atitudes dos clientes quanto à Sears e linhas de produtos específicas. Se a atitude de participação favorável começa a cair, isso indica que provavelmente haverá, muito breve, um declínio nas vendas. A análise de atitude serve para indicar a necessidade de uma ação antecipada para evitar uma mudança decrescente no potencial de vendas.

527

Ação corretiva

Mencionamos ações corretivas muitas vezes. Quando o desempenho real desvia demais dos objectivos do plano anual, as empresas passam por um ciclo bem conhecido de manobras corretivas, a fim de corrigirem a situação. Considere-se o seguinte caso:

Um grande produtor de fertilizantes descobriu que estava caindo em seus objectivos de vendas para o ano. Isso estava acontecendo também com seus concorrentes: todos haviam construído capacidade excedente. Alguns dos concorrentes estavam começando a baixar os preços, a fim de alcançar seus volumes de vendas planeados.

Na tentativa de salvar e reverter a situação, essa empresa teve de passar por diversas e crescentes etapas drásticas:

1. Corte nos preços. A empresa começou a reduzir seus próprios preços (descontos mais altos, abatimentos no frete e assim por diante) a fim de enfrentar a

concorrência e manter sua participação no mercado. 2. Pressão crescente sobre a força de vendas. A empresa aplicou maior pressão

sobre seus vendedores para que preenchessem suas quotas. Os vendedores,

por sua vez, passaram a pressionar os clientes a comprar mais ou comprar antes

do fim do ano, a fim de melhorar o quadro do desempenho. 3. Corte nas despesas marginais. A empresa começou a cortar o orçamento para

contratação de pessoal e treinamento, propaganda, relações públicas, filantropias

e pesquisa de desenvolvimento.

4. Corte na mão-de-obra. Os passos prévios eram inadequados e a empresa começou

a despedir ou aposentar pessoal de vários departamentos, especialmente nos

serviços de assessoria, como relações públicas, pesquisa de mercado e pesquisa

operacional. 5. Ajustes contábeis. A empresa preparou uma escrituração fictícia para propiciar

um melhor quadro de lucros. Um passo foi modificar a depreciação e, assim,

melhorar o quadro de lucros. Outro foi registrar as compras, sempre que possível, como bens de capital em vez de despesas. Um terceiro passo foi arrendar

alguns ativos da empresa a fim de aumentar os recursos de caixa. Outro passo

foi registrar vendas recorde a compradores-fantasmas, posteriormente, colocando-as como mercadorias devolvidas, no ano seguinte. 6. Corte no investimento. A empresa começou a cortar seus investimentos em

fábricas e instalações. 7. Venda de propriedade. A empresa começou a considerar a venda de algumas

linhas de produto ou divisões a outras empresas.

8. Venda da empresa. O passo final que essa empresa considerou foi vender a

própria empresa ou fundir-se com outra que tivesse boa situação financeira ou

alguma complementaridade com ela.

CONTROLE DE LUCRATIVIDADE

Além do controle a longo prazo e do controle do plano anual, as empresas realizam pesquisas periódicas para determinar a lucratividade real de seus diferentes produtos, zonas, grupos de clientes, canais de comercialização e volumes de pedidos. Essa tarefa exige uma habilidade para ratear o marketing e os outros 528 custos entre entidades e atividades específicas de marketing.

J

Metodologia da análise dos custos de marketing

A análise de custos de marketing é um instrumento para ajudar o executivo de marketing a determinar se algumas atividades de marketing devem ser eliminadas

ou acrescentadas ou alteradas em escala. O ponto de partida para a análise dos custos de marketing é o demonstrativo de resultado. Um demonstrativo de resultado simplificado é apresentado no Quadro 20.3. Os lucros são alcançados pela subtração do custo de mercadorias vendidas e outras despesas sobre as vendas. O interesse do executivo de marketing estaria no desenvolvimento análogo dos demonstrativos de resultado pelas divisões funcionais de marketing, tais como produtos, clientes ou zonas. Para fazer isso, a denominação "natural" de despesas (tais como salários, aluguéis, suprimentos) teria de ser reclassificada em denominações "funcionais" de despesas. Considere-se o seguinte exemplo:

O vice-presidente de marketing de uma empresa de contadores de grama deseja determinar os custos e os lucros de vender por intermédio de três tipos diferentes de canais varejistas: lojas de ferragens, lojas de artigos de jardinagem e lojas de departamentos. A empresa produz apenas um modelo de cortador de

grama. Seu demonstrativo de resultado é mostrado no Quadro 20.3.

Quadro 20.3. Um demonstrativo simplificado de resultado.

Vendas	\$ 60.000				
Custo das mercadorias vendidas	39.000				
Lucro bruto	21.000				
Despesas Salários	9.300	Aluguei	3.000	Suprimentos	3.500
15.800					
Lucro operacional	\$5.200				

Passo nº 1: Identificação das despesas funcionais. Suponha-se que as despesas relacionadas no Quadro' 20.3 sejam incorridas para realização das atividades de vender, fazer propaganda, embalar, entregar o produto, faturar e receber. A primeira tarefa é mostrar quanto foi despendido em cada despesa natural e em cada uma dessas atividades.

Suponhamos que a maioria desses salários foi para os vendedores e que o resto foi para o gerente de propaganda, para embalagem e entrega e um contador. Que a divisão dos \$ 9.300 seja \$ 5.100, \$ 1.200, \$ 1.400 e \$ 1.600, respectivamente. O Quadro 20.4 mostra a distribuição da despesa de salários para cada uma dessas quatro atividades.

6. Cf. o texto básico de Donald R. Longman e Michael Schiã, Practical Distribution Cost Analysis (Homewood, Richard D. Irwin, 1955).

529

Quadro 20.4. Projetando as despesas naturais em despesasfuncionais.

Faturamento					
Contas	Embalagem	e recenaturais	Total	Vendas	Propaganda
e entrega	bimento				

Salários	9.300	\$ 5.100	\$ 1.200	\$ 1.400	\$ 1.600
----------	-------	----------	----------	----------	----------

Aluguéis	3.000	-	400	2.000	600
Suprimentos	3.500		400	.1.500	1.400 200

\$ 15.800	\$ 5.500	\$3.100	\$4.800	\$ 2.400
-----------	----------	---------	---------	----------

O Quadro 20.4 também apresenta a conta de aluguel de \$ 3.000 alocada entre as quatro atividades. Já que os vendedores trabalham fora do escritório, nenhuma das despesas de aluguel do escritório foi alocada para a atividade de vendas. A maioria do espaço e o aluguel de equipamento está associado à embalagem e à entrega. Um pequeno espaço é tomado pelas atividades do gerente de propaganda e do contador.

Finalmente, as contas de suprimentos englobam conjuntamente o material promocional, materiais de embalagens, compras de combustível para as entregas e os materiais de escritório para uso na empresa. Os \$ 3.500 nessa conta devem ser realocados aos usos funcionais exigidos pelos suprimentos. O resultado disso e das classificações anteriores é que a despesa total de \$ 15.800 é reclassificada de uma base natural para uma base de atividade funcional.

Passo nº 2: Alocação das despesas funcionais às entidades de marketing. A próxima tarefa é determinar quanto de cada atividade foi para servir cada tipo de canal. Considere-se o esforço de vendas. O esforço de vendas devotado a cada canal é aproximadamente relacionado com o número de visitas de vendas realizadas em cada canal. Isso é dado na primeira coluna do Quadro 20.5. Foram feitas, no total, 275 visitas de vendas durante o período. Já que a despesa total de vendas atingiu a \$ 5.500 (veja o Quadro 20.4), então as despesas de vendas por visita foram em média de \$ 20.

Quanto à despesa de propaganda, é apresentada no Quadro 20.5 alocada de acordo com o número de anúncios dirigidos aos diferentes canais de comercialização. Já que houve um total de 100 anúncios, a despesa de propaganda de \$ 3.100 significa que o custo médio por anúncio foi de \$ 31.

A base escolhida para a alocação da despesa de embalagem e entrega foi o número de pedidos feitos pelos vários tipos de canais, essa mesma base também foi usada para se alocar a despesa de faturamento e recebimento.

Passo nº 3: Preparação de um demonstrativo de resultado para cada entidade de marketing. É possível, agora, preparar um demonstrativo de resultado para cada tipo de canal. Os

resultados aparecem no Quadro 20.6. Já que as lojas de ferragens representaram a metade do total das vendas (\$ 30.000 de \$ 60.000), esse canal recebeu a carga da metade do custo das mercadorias vendidas (\$ 19.500 de \$ 39.000). Isso deixa um lucro bruto para as lojas de ferragens de \$ 10.500. Desse lucro devem ser deduzidos as despesas funcionais na proporção em que as lojas de ferragens consumiram. De acordo com o Quadro 20.5, as lojas de ferragens receberam 200 do total de 275 visitas de vendas. A um valor de input de \$ 20 por visita, as lojas de ferragens têm de receber uma carga de \$ 4.000 de despesas de vendas. O Quadro 20.5 mostra, também, que as lojas de ferragens foram o alvo para 50 anúncios. A \$ 31 por anúncio, elas receberam uma carga de \$ 1.550 da atividade de propaganda. O mesmo raciocínio se aplica na computação da participação das outras despesas funcionais para que sejam alocadas às lojas de ferragens. O resultado é que as lojas de ferragens proporcionaram um aumento de \$ 1.050 no total das despesas. Subtraindo-se isso do lucro bruto, o lucro das atividades de vendas às lojas de ferragens é pequeno (\$ 450).

Quadro 20.5. Bases para alocar as despesas funcionais aos canais.

Embalagem e Faturamento e									
Vendas		Propaganda		entrega		recebimento			
N., de visitas		N., de anún-		N., de pedi-		N.' de pedidos			
de vendas no		cios		dos atendi-		atendidos no			
Tipo de		período		dos no perio-		eríodo canal do			
Ferragens	200	50	50	50	Artigos de jar	dinagem	65		
20	21	21	Lojas de depar	tamentos	10	30	9	9	275
100	80	Despesas							
funcionais	5.500	3.100	\$ 4.800	2.400					
Número de	275	100	80	80					
unidade	20	\$ 31	\$ 60	\$30					

Quadro 21-0,6. Demonstrativo de resultado nos canais.

Artigos Lojas de
de jardim- departa- Total da
Ferragens nagem mentos empresa

Vendas	\$ 30.000	\$ 10.000	\$ 20.000	60.000		
(-)Custo de mercadorias vendidas			19.500	6.500		13.000
39.000 Lucro Bruto	\$10.050	\$1500	\$7.000	21.000		
Despesas Vendas (\$ 20 por visita)	\$4.000		\$1.300	\$200		
\$5.500 Propaganda (\$ 31 por anúncio)	1.550		620	930		
3.100 Embalagem e entrega (\$ 60 por pedido)			3.000	1.260		
540 4.800 Faturamento (\$ 30 por pedido)	1.500		630	270		
2.400 Total das despesas @_1	0.050		\$3.810	\$1.940		\$
15.800						
Lucro operacional (ou prejuízo)	\$450		\$(310)	\$5.060		
\$5.200	1531					

A mesma análise é repetida com os outros canais. Constata-se que a empresa está perdendo dinheiro ao vender por intermédio de lojas de artigos de jardim nagem e que, praticamente, realiza todos os seus lucros nas vendas às lojas de departamentos. Na realidade, as vendas brutas através de cada canal não são um indicador de confiança para os lucros líquidos realizados em cada canal.

Determinação das melhores ações corretivas

Os resultados de uma análise de custos de marketing não constituem uma base de informações adequada para se decidir sobre a ação corretiva. Seria ingênuo concluir-se que as lojas de artigos de jardinagem (e possivelmente as lojas de ferragens) deveriam ser eliminadas dos canais, a fim de se concentrar nas lojas de departamentos. Informações tais como as que seguem seriam necessárias, primeiramente, para cada questão:

Em que extensão os compradores compram de acordo com o tipo de lojas de varejo em contraposição à marca? Iriam procurar a marca naqueles canais que não foram eliminados?

Quais são as tendências futuras do mercado, com respeito à importância desses três canais?

Foram ótimos os esforços e políticas de marketing dirigidos a esses três canais?

De acordo com essas e outras informações, a administração de marketing desejará definir as principais alternativas que lhe são abertas:

Estabeleça uma carga especial para a manipulação de pedidos menores a fim de favorecer os pedidos maiores. Baseando-se na hipótese de que os pedidos pequenos são a causa final da não-lucratividade relativa em se tratar com as lojas de artigos de jardinagem e lojas de ferragens.

Assessore melhor às lojas de artigos de jardinagem e de ferragens. Baseando-se na hipótese de que os gerentes dessas lojas poderiam aumentar suas vendas com mais treinamento ou materiais de propaganda.

Reduza o número de visitas de vendas e o montante de propaganda destinados às lojas de artigos de jardinagem e de ferragens. Baseando-se na hipótese de que alguns desses custos podem ser poupados sem se reduzir proporcionalmente o nível de vendas para esses canais.

Não faça nada. Isso é baseado na hipótese de que os esforços actuais de marketing são ótimos e que ou as tendências futuras de marketing apontam uma melhoria iminente na lucratividade dos canais mais fracos ou a eliminação de qualquer tipo de canal iria reduzir em vez de melhorar os lucros, por causa das repercussões sobre os custos de produção ou sobre a demanda.

Não abandone qualquer canal como um todo, mas apenas as unidades varejistas mais fracas em cada canal. Isso é baseado na hipótese de que um estudo mais detalhado de custo iria revelar muitas lojas de artigos de jardinagem e de ferragens, lucrativas, cujos lucros são escondidos pelo mau desempenho das outras lojas nessas categorias.

Para se avaliar essas alternativas, cada uma teria de ser analisada em maiores detalhes. Em geral, as análises de custo de marketing fornecem informações sobre a lucratividade relativa dos diferentes canais, produtos, zonas ou outras entidades de marketing. Não significa que o melhor curso de ação seja abandonar as entidades de marketing não lucrativas e tampouco isso viria realmente medir a melhoria provável do lucro.

Custo direto versus custo total

Corno todos os instrumentos de informações, a análise de custo de marketing é capaz de ajudar ou prejudicar o executivo de marketing, dependendo do seu grau de compreensão dos processos e limitações. O exemplo apresentou algumas arbitrariedades na escolha das bases para a alocação das despesas funcionais

para as entidades de marketing que estão sendo avaliadas. Assim, o ---número" de visitas de vendas" foi utilizado para alocar as despesas de vendas, quando, em princípio, o ---número de homens-hora de vendas" teria sido um indicador de custo mais preciso. A base mais antiga foi utilizada, porque geralmente envolve menos fidelidade aos dados de relatório. Tais aproximações poderão não envolver a perda de precisão excessiva, mas o executivo de marketing deve estar ciente desse elemento de julgamento na determinação de custos de distribuir ão. 7

Muito mais sério pode ser um outro elemento de julgamento que afeta a computação de custos de marketing como, por exemplo, deve-se ou não alocar os custos totais ou apenas os custos diretos e determináveis. O exemplo evitou esse problema na hipótese de que apenas custos simples pareciam encaixar nas atividades de marketing. Temos de distinguir três classes de custos:

Custos diretos. Esses são custos que podem ser alocados diretamente às entidades de marketing que deram origem a eles. Por exemplo, as comissões de vendas são um custo direto para uma análise de custo das zonas de vendas, dos vendedores, ou clientes. As despesas de propaganda são um custo direto para uma análise de custo de produtos, na extensão em que cada anúncio promove somente um único produto da empresa. Outros custos que são diretos para alguns propósitos são os salários dos vendedores, os suprimentos e as despesas de viagens.

Custos comuns determináveis. Esses são custos que podem ser separados somente indiretamente, porém, numa base razoável, às entidades de marketing. No exemplo dado, o aluguel foi analisado dessa forma. O espaço da empresa refletia a necessidade da realização de três diferentes atividades de marketing e foi possível estimar quanto espaço mantinha cada atividade.

Custos comuns não determináveis. Esses são custos cuja alocação às entidades de marketing é necessariamente arbitrária. Considerem-se as despesas de Imagem da

empresa". Seria arbitrário alocá-las igualmente por todos os produtos, já que nem todos os produtos se beneficiam igualmente da formação da imagem da empresa

Seria arbitrário alocá-los proporcionalmente às vendas dos diversos produtos, já que as vendas relativas de produtos refletem muitos fatores, além da formação

da imagem da empresa. Outros exemplos típicos de custos comuns dif (ceis de serem

alocados são os salários da administração, os impostos, os juros e outros tipos

de despesas indiretas.

Não há controvérsia em relação à inclusão de custos diretos na análise de

cu sto de marketing. Há alguma controvérsia quanto à inclusão de custos comuns

determináveis. Os custos comuns determináveis agrupam custos que mudariam

com a escala da atividade de marketing e custos que provavelmente não se modif icariam no futuro próximo. Se o fabricante de cortador de grama abandonar as lojas

de artigos de jardinagem, provavelmente continuará a pagar o mesmo aluguel,

em virtude de razões contractuais ou por causa de inércia. Nesse caso, seus lucros

7. Para bases comuns de alocação, cf. Charles H. Sevin, Marketing Productivity AnaIysis (New York: McGraw-Hi11), 1965. 533

,abril

não cresceriam imediatamente pela perda actual da quantidade vendida a lojas de artigos de jardinagem (\$ 310). Os números dos lucros são mais significativos quando os custos determináveis podem ser eliminados.

A maior controvérsia refere-se ao fato de os custos comuns determináveis serem ou não alocados às entidades de marketing. Isso é chamado de abordagem de custo total. Seus defensores afirmam que todos os custos devem ser finalmente computados, a fim de se determinar a verdadeira lucratividade. Mas esse argumento tende a confundir o uso da contabilidade para o relatório f inanceiro, com o uso da contabilidade para fornecer uma base

quantitativa para a tomada de decisão e planejamento de lucro. Os custos totais apresentam três fraquezas principais:

A lucratividade relativa de diferentes entidades de marketing pode mudar de forma bastante radical quando certa maneira altamente arbitrária de se alocar os custos comuns não determináveis for substituída por outra. Isso tende a enfraquecer a confiança no instrumento.

A arbitrariedade leva ao argumento e à desmoralização, especialmente por aqueles que sentem que seus desempenhos ou interesses estão sendo julgados como um resultado adverso.

A inclusão de custos comuns não determináveis poderá enfraquecer os esforços em controles reais de custo. A administração operacional é mais eficaz ao controlar os custos diretos e os custos comuns determináveis. As tarefas arbitrárias de custos comuns não determináveis poderão levá-la a gastar seu tempo lutando contra as alocações arbitrárias ou poderão desencorajá-la, por completo, em reunir suas responsabilidades de custo.

O CONCEITO DO CONTROLLER DE MARKETING

Algumas empresas estão começando a pensar nas possíveis vantagens de se criar a posição de controller de marketing, com um ocupante que compreenda o pensamento de marketing e que, no entanto, consiga fazer que uma análise financeira profunda incida sobre a lucratividade de ações esperadas e passadas de marketing. Um levantamento realizado por Gociciman mostrou que:

empresas grandes e sofisticadas, tais como a General Foods, a Du Pont, a Johnson & Johnson, a Trans World Airlines e a American Cyanamid instituíram posições de controle financeiro que, diretamente, supervisionam a propaganda e, em alguns casos selecionados, as políticas de merchandising. As principais funções, desses indivíduos são verificar as faturas de propaganda, assegurar a otimização de taxas de agenciamento, negociar contratos de agências e desempenhar função de auditoria, em relação à agência do cliente e algumas de fornecedores.

Goodman sente que esse é um passo na direção certa e advoga até um papel ainda mais amplo para o controller de marketing. Baseado nas discussões de suas idéias com os vários executivos, ele destaca os deveres primordiais para o controller de marketing:

8. Sam R. Goodman, Techniques of Profitability Analysis (New

York, John Wiley, 1970',
534 p. 2. O Capítulo 1 é dedicado ao conceito do controller de marketing.

- ò Manter um registro de adesão a planos de lucro.
- ò Manter um controle perfeito das despesas de mídia.
- O Preparar orçamentos dos gerentes de marca.
- ò Avisar sobre o planejamento de tempo ótimo das estratégias.
- ò Medir a eficácia das propagandas.
- ò Analisar os custos de produção de mídia.
- ò Avaliar a lucratividade geográfica do cliente. Apresentar relatórios financeiros orientados para as vendas. Assistir os clientes diretos na otimização das políticas de compra e estoque. Educar a área de marketing quanto a implicações financeiras das decisões. 9

A empresa Nestlé deu um passo nessa direção em 1965, quando um segmento específico da operação do controller ficou disponível para o planejamento e controle de marketing. Os especialistas de serviço de marketing foram encarregados de seis divisões da Nestlé, e deveriam trabalhar para o chefe de marketing. Realizaram diversas tarefas, designadas a aprimorar a eficácia e o desempenho de marketing. Seus relatórios provaram ser úteis e a posição tem servido como um valioso campo para treinamento de futuros gerentes gerais, por causa de suas exposições ao marketing, à produção e às finanças. O conceito de controller de marketing é interessante, especialmente em organizações em que o marketing ainda é praticado mais em sentido de vendas de que de lucros. A medida que futuros gerentes de marketing aparecerem em cena, e com maior treinamento em conceitos financeiros, pode-se esperar que farão mais esse tipo de trabalho, com a possível assistência de especialistas financeiros do staff de marketing, a fim de ajudá-los na coleta e análise de dados.

SUMARIO O controle de marketing é a sequência natural do planejamento de marketing. As empresas precisam exercer pelo menos três tipos de controle de marketing. O controle estratégico é tentado, por meio de um instrumento conhecido como auditoria de marketing, que é um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do ambiente de marketing da empresa, do sistema interno e das atividades específicas de

marketing. O propósito da auditoria de marketing é determinar as áreas de problemas de marketing e recomendar um plano de ação corretiva para aprimorar a eficácia global do marketing da empresa.

O controle do plano anual é a tarefa de administrar os esforços e resultados actuais de marketing, a fim de se certificar que as vendas anuais e os objectivos de lucros serão alcançados.

Os instrumentos principais são a análise de vendas, as análises de participação no mercado, as proporções de despesas em relação às vendas, outras proporções e determinação de atitudes.

O controle de lucratividade é a tarefa de determinar a lucratividade real das diferentes entidades de marketing, tais como os produtos da empresa, as zonas, os segmentos de mercado e os canais de comercialização. O instrumento principal é a análise dos custos de marketing.

QUESTOES E PROBLEMAS

1. Você antevê a criação de uma associação profissional de auditoria de marketing que auto rize o trabalho de seus especialistas, como um modelo para qualificação de profissionais? Por que.? Você acha isso uma boa idéia?

9. Ibid., p. 17-18.

535

2. Quais são os principais problemas que um auditor externo de marketing provavelmente encontrará num primeiro trabalho na empresa?

3. Quais são os grupos alternativos que podem executar uma auditoria de marketing na em presa?

4. Um gerente de vendas examinou as vendas da empresa por região e notou que as vendas

na Costa Leste esta~ 2% abaixo da quota. Para verificar o caso com maior profundidade,

o gerente de vendas examinou os números das vendas regionais. Descobriu que a região

de vendas de Boston, dentro da região da Costa Leste era responsável pela maior parte

do mau desempenho. Ele examnou, então, as vendas individuais dos quatro vendedores

dessa região. Esse exame revelou que o vendedor mais importante, Roberts, havia realizado

69% de sua quota durante o período. Será seguro concluir que Roberts está "matando"

o tempo ou tendo problemas pessoais?

5. Suponhamos que a participação da empresa no mercado caia durante dois períodos. O

vice-presidente de marketing, no entanto, recusa-se a tomar qualquer providência, chamando isso de "obra do acaso". O que ele quer dizer com isso? Ele está certo?

6. A empresa XYZ produz cinco produtos e seus vendedores representam a linha total de

produtos em cada visita de vendas. A fim de determinar a contribuição de lucro de cada

produto, os custos dos vendedores (salário, comissão e despesas) têm de ser alocados

entre os cinco produtos. Como isso deve ser feito?

7. Um grande fabricante de equipamento industrial tem um vendedor designado para cada

cidade industrial importante. Os gerentes regionais de vendas supervisionam os vendedores

em diversas cidades. O executivo-chefe de marketing quer avaliar a contribuição de lucro

das diferentes cidades. Como poderão os seguintes custos serem alocados às cidades?

a) faturamento; b) despesas do gerente distrital de vendas; c) propaganda nas revistas nacionais; d) pesquisa de marketing.

8. Uma empresa realiza um estudo de custo de marketing a fim de determinar o tamanho

mínimo do pedido para o ponto de equilíbrio. Depois de descobrir esse tamanho, deve a

empresa recusar-se a aceitar pedidos menores? Que problemas e alternativas devem ser considerados?

9. Os atacadistas de padarias defrontam-se com concorrência cada vez maior das redes de

padarias. Estão, particularmente, em desvantagem na distribuição física de pão. Os atacadistas de padarias devem

fazer um maior número de paradas do que as redes de padarias e entregar um volume menor em média. Além disso, o motorista

tipicamente enche a

prateleira da loja enquanto a rede de padarias deixa o pão na "plataforma de desembarque", para ser colocado mais tarde na prateleira pelos funcionários da loja. Você poderá

recomendar alguns meios pelos quais os atacadistas de padarias consigam reduzir seus

custos de distribuição?

10. A idéia de tratar o departamento de marketing como um centro de lucro levanta uma

série de problemas difíceis. Relacione-os e sugira soluções

possíveis.

536

clã

Ampilacão do
Campo do Marketing

Parte VI 1

Marketing Internacional

Um viajante sem conhecimento é um pássaro sem asas.

Sa'di, Gulistan (1258)

A maioria dos executivos das empresas, pelo menos nos Estados Unidos, ainda pensa em seus mercados como consumidores e empresas comerciais localizadas nos Estados Unidos. As exportações norte-americanas, na verdade, representam apenas 6% do Produto Nacional Bruto dos Estados Unidos. O mercado interno norte-americano tem sido tão grande que o pensamento do país tem-se dirigido tradicionalmente para dentro.

Um executivo de uma empresa belga por outro lado, quando pretende vender seus bens, pensa amplamente nos mercados internacionais: 36% da produção nacional belga são vendidos no exterior. Em outras economias, tais como Holanda, Dinamarca, Suécia e Venezuela, o marketing também significa, em grande parte, o marketing internacional.

Ordinariamente, a maior parte das empresas preferiu o marketing doméstico ao internacional. O marketing interno é geralmente mais simples e seguro. Os homens de negócios não têm de aprender outras

línguas, lidar com moedas diferentes, enfrentar incertezas políticas e legais, adaptar o produto a diferentes conjuntos de necessidades e expectativas e assim por diante. Há, na realidade, somente dois fatores que poderão empurrar um homem de negócios ao marketing

internacional. Em primeiro lugar, a falta geral de oportunidades no mercado doméstico. O Produto Nacional Bruto de seu país poderá ser baixo ou estar crescendo muito devagar, ou seu próprio governo poderá ser contra os negócios e taxá-lo pesadamente. Em segundo lugar, ele poderá ser puxado ao comércio exterior pelas grandes e convidativas oportunidades para seu produto em outros

países. Sem abandonar, necessariamente, seu mercado interno, ele poderá considerar os outros mercados como atraentes para se realizar lucros, apesar dos embaraços e irritações extras que poderá encontrar nas operações externas.

537

Alguém poderá perguntar se o marketing internacional envolve quaisquer princípios novos que não foram examinados como parte de uma eficaz administração de marketing em geral. Afinal de contas, um mercado externo consiste em consumidores, produtores, revendedores e governos, que comprem produtos e serviços. Esses compradores têm de ser pesquisados e os produtos, os preços, a propaganda e a distribuição têm de ser adaptados às suas necessidades. O marketing internacional parece não apresentar problemas novos que não tenham sido enfrentados pelo vendedor, que está tentando levar com êxito ao mercado de diferentes regiões dentro de seu país. Nossa justificativa para um tratamento separado não reside na existência de qualquer princípio novo. Os passos, os conceitos e as técnicas para uma administração eficaz de marketing são os mesmos. A justificativa encontra-se no fato de que as diferenças entre as nações são geralmente bem maiores que as diferenças regionais dentro de um país. O especialista de marketing internacional deve dominar os fatores e instituições especiais do meio ambiente e estar preparado para abandonar algumas de suas hipóteses mais básicas sobre as operações de mercado e mesmo sobre a "natureza humana". A discussão que segue é projetada para sensibilizá-lo quanto aos fatores e problemas especiais enfrentados ao levar seu produto para o exterior.

O AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL

As cento e tantas nações do mundo diferem grandemente sobre os tipos, de bens e serviços que estão prontos a utilizar. Seria tanto um erro para um fabricante norte-americano de

churrasqueiras elétricas procurar um mercado na Nigéria, como os nigerianos procurarem um mercado para tangas nos Estados Unidos. Por outro lado, as bicicletas norte-americanas alcançam ótimos preços na Nigéria;., e os óleos de palmeira nigerianos são importados em larga escala pelos Estados Unidos. A preparação de um país para diferentes produtos e serviços e sua atração geral como um mercado para as empresas estrangeiras dependem de seu ambiente econômico, político-legal, cultural e comercial.

Ambiente econômico

As nações do mundo exibem grandes variações quanto à estrutura industrial e Renda Nacional, ambas as quais influenciam criticamente os bens e serviços que provavelmente necessitam, e suas capacidades de comprar.

Economias classificadas de acordo com a estrutura industrial. É útil distinguir os quatro tipos de estruturas industriais que uma nação pode ter:

1. Economias de subsistência. Numa economia de subsistência, a grande maioria das pessoas está engajada numa agricultura simples. Consomem a maior parte de sua produção e, leiloam o resto em troca de bens e serviços simples. Por

questões óbvias, oferecem poucas oportunidades aos exportadores. 2. Economias exportadoras de matérias-primas. Essas economias são ricas em um ou

mais recursos naturais, porém, pobres em outros aspectos. Exemplos são, o

Chile (estanho e cobre), o Congo (borracha) e a Arábia Saudita (petróleo)

Esses países são bons mercados para equipamentos de extração, instrumentos.

equipamentos manuais e caminhões. Dependendo do número de homens de

negócios estrangeiros e de governantes e proprietários locais ricos, são também

538 um mercado para bens de comodidade e artigos de luxo do ocidente.

3. Economias em vias de industrialização. Numa economia em vias de industrialização, as fábricas começam a representar um papel de alguma importância, provavelmente significando entre 10 a 20% do Produto Nacional Bruto do país em questão. Os exemplos incluem o Egito, as Filipinas, a Índia e o Brasil. A medida

que a fabricação aumenta, o país depende cada vez mais da importação de matérias-primas têxteis, aço, maquinaria pesada e menos das importações de tecidos acabados, produtos de papel e automóveis. A industrialização tende a criar uma nova classe de ricos e uma pequena, mas crescente, classe média, em que ambas exigem novos tipos de bens, alguns dos quais somente podem ser satisfeitos pelas importações.

4. Economias industriais. As economias industriais construíram suas bases industriais, no sentido de que se tornaram exportadores de bens manufaturados e capitais de investimentos. Comerciam bens industrializados entre si e também os exportam a outros tipos de economia, em troca de matérias-primas e produtos semi-acabados. As grandes e variadas atividades manufatureiras dessas nações industrializadas e sua enorme classe média fazem desses países ricos mercados para todos os gêneros de bens.

Economias classificadas de acordo com as rendas nacionais. Os produtos e os serviços consumidos por um país são também afetados pelos seus níveis de distribuição da renda nacional. Esses bens podem ser distinguidos em cinco diferentes perfis de renda nacional:

1. Rendas familiares muito baixas. As economias de subsistência tendem a ser caracterizadas por rendas familiares muito baixas. As famílias gastam muitas horas trabalhando arduamente para retirar do solo as meras necessidades de sobrevivência. Alimentos plantados e colhidos nas próprias terras, roupas fabricadas em casa e serviços simples constituem a maioria dos bens e serviços de consumo.

2. Rendas familiares baixas na maioria das vezes. Economias que procuram a industrialização, sob a orientação marxista, são caracterizadas por rendas familiares baixas, que permitem o máximo possível de formação de capital. A maioria dos bens de consumo é produzida domesticamente por empreendimentos estatais. Esses países apresentam algumas oportunidades para o comércio.

3. Rendas familiares muito baixas e muito altas. Diversas nações do mundo são caracterizadas por extremos em renda, em que a maior parte da população é muito pobre e uma pequena minoria é muito rica. Isso torna o mercado para bens de consumo muito bizarro. As massas vivem em fazendas de subsistência, suplementadas pela importação de alimentos e têxteis necessários e os ricos vivem da importação de carros luxuosos, aparelhos domésticos e amenidades ocidentais.

4. Rendas familiares baixas, médias e altas. A

industrialização tende a ser acompanhada pelo crescimento da classe média. As classes de rendas muito baixas e muito altas tendem a persistir em seus padrões distintos de consumo. A classe média é capaz de prover as necessidades básicas e guardar alguma coisa para adquirir amenidades.

5. Rendas familiares médias na maioria das vezes. Os países industriais avançados tendem a desenvolver instituições que reduzem os extremos de rendas. O resultado é uma grande e confortável classe média em confronto com uma ampla variedade de produtos e marcas, capaz de possuir automóveis e os principais aparelhos domésticos, assim como aproveitar as horas de lazer e tirar férias.

Ambiente político-legal

Os países diferem grandemente nos aspectos favoráveis de seus ambientes

político-legais para as importações e investimentos estrangeiros. Pelo menos quatro

fatores devem ser considerados pelo especialista de marketing que pretende avaliar se deve ou não fazer negócios em outro país.

1. Atitudes em relação às compras internacionais. Algumas nações são bastante

receptivas, na realidade, bastante encorajadoras às empresas estrangeiras, outras

são muito hostis. Como exemplo do primeiro temos México, que durante

muitos anos vem atraindo os investimentos externos através de ofertas de

incentivos ao investimento, serviços de localização de terrenos e uma moeda

estável. Por outro lado, a Índia exige que o exportador lide com quotas de

importação, moedas bloqueadas, estipulações que uma alta percentagem da

equipe administrativa seja composta de nacionais e assim por diante. 2. Estabilidade política. Deve considerar-se não

apenas o clima político actual do

país em pauta, mas também sua estabilidade futura. Os governos mudam, às

vezes, de uma forma bem violenta. Mesmo sem uma mudança de governo, um

regime poderá decidir-se a agir no sentido de atender a novos sentimentos populares. Em última análise, as propriedades das empresas estrangeiras poderão ser

desapropriadas, suas reservas em moeda poderão ser bloqueadas ou as quotas

de importação ou novos impostos aduaneiros poderão ser criados. Onde a instabilidade política for elevada, o especialista de marketing internacional ainda

poderá considerar lucrativo fazer negócios com o país anfitrião, mas a situação

afetará a forma de entrada. Ele favorecerá o marketing de exportação diretamente a investimentos estrangeiros. Ele manterá baixo seus estoques estrangeiros e irá converter rapidamente sua moeda. Como resultado, as pessoas no país

anfitrião terminarão pagando preços mais elevados, terão menos empregos

e conseguirão produtos de mais baixa satisfação. 3. Regulamentações monetárias. O especialista de marketing deseja realizar lucros

em moeda de valor para ele. Na melhor situação, o comprador estrangeiro poderá pagá-lo ou na moeda do vendedor ou nas moedas de países fortes. Menos que

isso, o especialista de marketing poderá aceitar uma moeda bloqueada se puder

comprar outros bens naquele país, bens de que ele necessite em sua operação

ou que poderá vender alhures, em moeda que necessite. Na pior das hipóteses,

terá de retirar seu dinheiro do país anfitrião na forma de produtos relativamente

ruins para se levar a mercado e que somente poderá vender em outro lugar com

prejuízos. Além das restrições de moeda, uma taxa de câmbio flutuante também

traz riscos incomuns para o exportador. 4. Burocracia governamental Um quarto fator é a extensão pela qual o país anfitrião opera um sistema eficaz para assistir os homens de negócios do exterior:

procedimentos alfandegários eficazes, informações de mercado e outros fatores

conducentes à realização de negócios. Talvez o choque mais comum para os

homens de negócio norte-americanos seja a extensão em que os vários impedimentos parecem interpor-se em seu caminho e que todos desaparecem se pagamentos adequados (suborno) forem feitos a alguma(s) autoridades).

Ambiente cultural

Talvez, o aspecto mais difícil do marketing internacional seja o de captar as nuances culturais do país anfitrião. Os homens de negócios no exterior têm estilos diferentes de compra e venda:

Os sul-americanos estão acostumados a tratar de negócios numa grande proximidade física com outras pessoas, de fato, quase tête à tête. O homem de negócios norte-americano retrai-se, mas o sul-americano persegue. E os dois acabam ficando ofendidos.

Em comunicações frente a frente, o homem de negócios japonês raramente diz

540 não- a um homem de negócios norte-americano. O norte-americano sente-se frustrado, pois não sabe em que terreno está pisando. Também, os norte-americanos

tendem a ir direta e rapidamente ao objectivo nas transações comerciais. Os homens

de negócios japoneses tendem a julgar esse fato como uma ofensa.

Na França, os atacadistas não se importam em promover um produto. Eles

simplesmente perguntam aos varejistas o que desejam para aquele dia e fazem a

entrega. Se qualquer empresa norte-americana formar sua estratégia em torno do

atacadista francês, provavelmente fracassará.

Os consumidores também oferecem muitas surpresas:

O francês médio usa quase o dobro de cosméticos e produtos de beleza que sua esposa.

Os alemães e os franceses comem mais espaguete que os italianos.

As donas de casa francesas e italianas não estão interessadas em cozinhar como

suas correspondentes no Luxemburgo e na Bélgica. 1

Cada país (e mesmo grupos regionais dentro de cada país) possui tradições

culturais, preferências e tabus que devem ser cuidadosamente estudados pelo

especialista de marketing.

A DECISÃO DE MARKETING INTERNACIONAL

Ao considerar o marketing internacional, uma empresa se defronta com

cinco tipos principais de decisões. 1) A decisão de marketing internacional determina se as oportunidades externas e os recursos da empresa são suficientemente

atraentes para justificar um interesse geral no marketing externo. 2) A decisão de

selecção de mercado determina em que mercados estrangeiros entrar. 3) A decisão

de entrada e operação determina a melhor maneira de se entrar e operar num

atraente mercado externo. 4) A decisão de composto de marketing desenvolve um produto, preço, distribuição e programa de propaganda apropriado para aquele mercado. 5) A decisão de organizac5o de marketing determina a melhor maneira para a empresa alcançar e manter controle sobre suas operações comerciais internacionais.

Quanto à decisão de marketing internacional, as empresas envolvem-se de duas maneiras no marketing internacional. Em alguns casos, alguém se aproxima da empresa, um exportador doméstico, um importador externo, um governo externo. Em outros casos a empresa poderá começar a pensar por conta própria sobre o marketing externo. Talvez enfrente uma capacidade excedente; ou talvez preveja melhores oportunidades no exterior que em casa.

Deve, então, determinar duas questões básicas. A primeira é se as oportunidades externas são suficientemente atraentes para justificar investigações posteriores. A segunda é se a empresa tem ou pode obter os recursos e as condições para actuar no mercado exterior. Pressupondo que essas duas condições sejam satisfeitas, a empresa precisa definir seus obietivos e políticas internacionais de marketing. O marketing exterior terá uma participação grande ou pequena de seus negócios? A empresa procurar actuar em mercados de muitos ou poucos países?

1. Robert L. Brown, "The Common Market: What Its New Consumer Is Likeli, Printer's Ink (31 de maio de 1963), p, 23-25. 541

Simplesmente venderá seus produtos actuais no estrangeiro ou tentará criar produtos novos e adequados, necessitados por esses outros países? Preferirá os retor nos médios com situações de riscos médios ou altos retornos e situações de altos riscos?

DECISÃO DE SELEÇÃO DE MERCADO

A empresa deve ter um procedimento ordenado para classificar os vários mercados em que poderá penetrar. Considere-se como isso foi feito por Computer Machine Corporation, uma pequena empresa norte-americana que decidiu nos últimos anos da década de 60 actuar no mercado exterior, primeiramente por causa da intensa concorrência em casa e, em segundo lugar, a fim de conseguir fincar o pé antes que seus concorrentes o fizessem:

A pesquisa de mercado da CIVIC no campo de computadores revelou

que a Inglaterra, a França, a Alemanha Ocidental e a Itália ofereciam mercados significativos. A Inglaterra, a França e a Alemanha são aproximadamente mercados iguais em tamanho, enquanto a Itália representa dois terços do potencial de qualquer um daqueles países ... Levando-se tudo isso em consideração, ficou decidido estabelecer-se, primeiramente, na Inglaterra, porque seu mercado para os produtos norte-americanos é tão grande quanto os outros e sua língua e leis são semelhantes. O ambiente de negócios da Inglaterra é suficientemente parecido com o ambiente de negócios dos Estados Unidos para que se possa ter muito receio de ferir suscetibilidades.

A escolha de mercado parece relativamente simples e direta. Entretanto a pessoa poderá questionar se a razão apresentada para se selecionar a Inglaterra, a compatibilidade de sua língua e cultura, deveria ter recebido essa importância.

Propomos que a seleção de mercado deve utilizar uma estrutura de taxa de retorno

sobre o investimento. Cinco passos estão envolvidos nisso:

1. Estimativa do potencial de mercado actual. O primeiro passo é o de estimar o

potencial actual do mercado em cada mercado candidato. Essa tarefa de pesquisa

de marketing pede o uso de dados publicados existentes, complementados

pela coleta de dados primários, através de levantamentos da empresa e de estudos

de várias espécies. A dificuldade é que a pesquisa de marketing externa é mais

difícil, em regra geral, do que a pesquisa de mercado doméstico, devido a pelo

menos quatro motivos. (1) censos publicados e dados de mercados são, geralmente, escassos e não muito confiáveis em diversos países, especialmente os mais

pobres. (2) Muitas associações comerciais não tornam públicos seus dados. (3)

As empresas de pesquisa de marketing nem sempre são de alta qualidade. (4) Os

compradores em outros países estão menos acostumados a cooperar com as entrevistas. Entretanto, há alguns sinais de melhorias. O U.S. Department of

Commerce (o Departamento de Comércio dos EUA) e muitos grandes bancos

estão aumentando a quantidade de informações disponíveis sobre os mercados

externos. As Nações Unidas publicam dados estatísticos e informações de mercados. Os governos estrangeiros, os bancos, as câmaras de comércio e as empresas particulares estão cada vez mais reagindo ao problema de melhores informações de mercado.

2. James K. Sweeney, "A Small Company Enters the European Market", Harvard Business Review (setembro-outubro de 1970), p. 127-28. 3. Cf. David S. R. Leighton, "Deciding When to Enter International Markets", em Handbook of Modern Marketing, ed. Victor P. Buell (New York, McGraw-Hill, 1970), Seção 542 20, p. 23-28.

2. Previsão do potencial de mercado futuro. A empresa precisa também de uma previsão do potencial de mercado futuro. Isso é complicado porque o analista de mercado geralmente não é bem informado sobre a economia, a política, a cultura e os negócios actuais de outro país. A maioria dos países estrangeiros não apresentará a estabilidade governamental, de moeda ou de leis que acontece em seu próprio país.

3. Previsão de participação no mercado. As dificuldades normais de se prever a participação nos mercados estão englobadas no ambiente externo de marketing. O especialista de marketing externo encontrar-se-á concorrendo com outros especialistas de marketing externo, assim como com as empresas domésticas do país. Terá de estimar como os compradores se sentirão em relação aos méritos relativos de seu produto, métodos de venda e à sua empresa. Mesmo se os compradores forem imparciais, seus governos poderão colocar barreiras no que se refere a quotas, tarifas e impostos aduaneiros, especificações ou até mesmo a boicotes diretos.

4. Previsão de custos e lucros. Os custos dependerão da estratégia de penetração pretendida pelo especialista de marketing. Se ele se decidir por exportar, seus custos serão inseridos no contrato. Se optar pela localização de instalações fabris no estrangeiro, suas estimativas de custo exigirão uma compreensão das condições de trabalho local, dos impostos, das práticas comerciais e das estimativas relativas ao emprego de cidadãos nacionais nas posições-chave. Depois de estimar os custos futuros, ele os subtrairá das vendas estimadas da empresa, a fim de encontrar os lucros da empresa para cada ano

do horizonte planeado

5. Estimativa da taxa de retorno sobre o investimento. O fluxo de receita previsto deve estar relacionado com o fluxo de investimento, a fim de se derivar uma taxa implícita de retorno. A taxa de retorno estimada deve ser suficientemente elevada para cobrir (1) o objectivo normal de retorno sobre o investimento da empresa e (2) o risco e a incerteza de se fazer o marketing naquele país. A despesa de risco tem de cobrir não apenas a possibilidade de que as estimativas básicas de vendas e custos poderão estar erradas, como também a chance de que as mudanças não previstas (desvalorização e bloqueio da moeda) e mudanças políticas (discriminação futura contra empresas estrangeiras ou mesmo despropriação) poderão acontecer.

DECISÃO DE ENTRADA E OPERAÇÃO

Uma vez que a empresa decide que um mercado externo específico representa uma oportunidade atraente, sua tarefa é determinar o melhor modo de penetrar naquele mercado. Aqui, terá três grandes opções: exportar (produção doméstica e vendas externas), joint ventures (união com empresas estrangeiras em certos casos), ou investimento externo direto.

Exportação

A maneira mais simples de um fabricante envolver-se num mercado externo

é arranjar a venda no exterior de alguma parte de sua produção actual. Suas instalações fabris permanecem localizadas em seu próprio país. Poderá ou não modificar seus produtos para o mercado externo, A exportação permite a ele entrar nos mercados externos com um mínimo de modificações em sua linha de produtos, organização empresarial, investimento ou missão empresarial.

4. A discussão de canais de entrada nessa seção é devida a Gordon E. Miracle e Gerald S. Albaun, International Marketing Management (Hornewood, Richard D. Irwin, 1970), Capítulos 14-16. 543

Exportação indirecta. O vendedor poderá entrar no campo da exportação de duas maneiras amplas. Poderá empregar intermediários independentes de marketing internacional (o método indirecto), ou poderá assumir responsabilidade directa para a venda a compradores externos ou importadores (método directo).

O método indirecto é o mais popular para a empresa que está

iniciando sua atividade internacional de exportação. Primeiramente, envolve menor investimento. A empresa não precisa desenvolver uma força de vendas externa ou um conjunto de contatos. Em segundo lugar, envolve menos risco. Os intermediários de marketing internacional presumivelmente trarão know-how e serviços ao relacionamento e o vendedor deve cometer menos erros.

Três tipos de arranjos de intermediários domésticos estão disponíveis para o exportador. Ele poderá contratar um comerciante exportador com base doméstica. Esse intermediário compra o produto do fabricante e vende-o no exterior por sua própria conta. O fabricante é libertado de todos os aspectos da tarefa de marketing internacional, porque realiza suas vendas simplesmente para o comerciante exportador. Outra opção seria cotratar um agente de exportação com base doméstica. Neste caso, o fabricante mantém algumas das tarefas e todo o risco, porque o agente simplesmente concorda em procurar compradores no exterior, recebendo comissão em troca.⁵ Finalmente, poderá juntar-se a uma organização cooperativa que realiza as atividades de exportação em prol de vários produtores e está parcialmente sob o controle administrativo dos fabricantes. Essa forma é geralmente utilizada pelos produtores de bens essenciais, como frutas, nozes etc. para vendas no exterior. Outra forma consiste nos arranjos entre dois ou mais fabricantes domésticos que procuram desenvolver uma linha de produto para o exterior.

Exportação direta. Os vendedores que são procurados por compradores estrangeiros, provavelmente, realizarão exportação direta, em vez de pagarem despesas de serviços a intermediários. Da mesma forma isso acontecerá a vendedores maiores ou àqueles cujo mercado cresceu em tamanho suficiente que justifique a realização de sua própria atividade de exportação. O investimento e o risco são um tanto quanto maiores, mas também o é o potencial de retorno.

Aqui, também, há várias maneiras pelas quais a empresa pode desempenhar a atividade de exportação direta. Poderá criar um departamento ou divisão de exportação com base doméstica, consistindo em um gerente de vendas de exportação, com alguns assistentes. Esse departamento realiza a venda real e assessora-se com departamentos regulares da empresa para assistência de marketing em propaganda, crédito, logísticas e assim por diante. De outra forma, poderá desenvolver-se para um departamento de exportação auto-suficiente ou para uma subsidiária de vendas que realiza todas as atividades

envolvidas na exportação e possivelmente tendo responsabilidades distintas de lucro. A empresa poderá estabelecer uma filial

S. Dentro da classe de agentes, há várias variantes: agentes de compras de exportação residem no país do fabricante, representam os compradores estrangeiros, fazem pedidos ao fabricante, tomam conta de despachos e realizam pagamentos; corretores existem para encontrar compradores, são pagos por comissão e não manipulam a mercadoria; agentes de exportação do fabricante representam diversos exportadores cujos interesses não são competitivos 544 e se encarregam de vender e outros serviços.

IN

de vendas no exterior (ou subsidiária) além de, ou em vez de, um departamento doméstico de exportação. Uma filial de vendas no exterior permite ao fabricante alcançar maior presença e supervisão nesse mercado. A filial de vendas controla a distribuição e poderá controlar também a armazenagem e a propaganda. Geralmente serve como um centro de demonstração de produtos e de serviço ao cliente. Ainda uma outra alternativa é o uso de vendedores viajantes para exportação⁵⁰. A empresa poderá decidir ter um ou mais vendedores com base doméstica e que viajam ao exterior em certas épocas a fim de receber pedidos ou encontrar negócios. Ou a exportação direta poderá envolver a contratação de agentes ou distribuidores com base no exterior a fim de venderem os bens da empresa. Os distribuidores comprariam seus bens; os agentes os venderiam em seu favor. Em ambos os casos, poderão ser-lhe dados direitos exclusivos para representar o fabricante; isto é, eles actuariam como o único importador. Ou poderão receber direitos gerais.

"Joint ventures"

Um segundo método amplo de penetrar num mercado externo é juntar-se

com os nacionais de outro país para estabelecer instalações de produção e marketing. As joint ventures diferenciam-se da exportação no sentido em que se forma

uma sociedade que leva a algumas instalações de produção no exterior, diferenciando-se também do investimento direto no sentido em que forma uma associação com alguém naquele país. Pode distinguir-se quatro tipos de Joint ventures.

Concessão. A concessão é uma forma comparativamente simples para um

fabricante entrar no marketing internacional. O que concede entra num acordo

com aquele a quem será concedido no mercado externo, oferecendo-lhe o direito

de utilizar um processo de fabricação, marca registrada, patente, segredo comercial

ou qualquer outro item de valor, em troca de honorários ou royalties. O que

concede ganha entrada no mercado com pouco risco; o que recebe a concessão

ganha especialidade de produção, ou um nome bem conhecido de produto ou

marca, sem precisar começar do início. A Gerber introduziu seus alimentos

infantis no mercado japonês através de uma concessão. Não possuía o staã para

desenvolver e operar suas próprias instalações de produção, nem queria arriscar

a perda de capital se os japoneses não fossem receptivos para com seus produtos.

A Coca-Cola tem realizado suas atividades de marketing internacional pela concessão a engarrafadores ao redor do mundo, ou mais tecnicamente, autorizando

engarrafadores, e fornecendo o xarope necessário para produzir o produto.

A concessão tem desvantagens em potencial. no tocante ao fato de a empresa

ter menor controle sobre o concessionário, do que se houvesse estabelecido

suas próprias instalações de produção. Além do mais, se o concessionário for muito

bem sucedido, a empresa terá negligenciado esses lucros e, quando o contrato

terminar, poderá ter criado um concorrente. A fim de evitar esses perigos, a

empresa concessionária deve estabelecer uma vantagem mútua para trabalhar em conjunto. Um bom método é manter-se inovador, a fim de que a empresa concessionária continue a depender dela.

Contrato de fabricação. Em vez de fazer concessão a uma empresa estrangeira para fabricar e levar a mercado seus produtos, a empresa poderá

545
desejar manter a responsabilidade de marketing. Mas poderá não estar pronta a investir em suas próprias instalações de produção externa. Sob essas condições, uma opção excelente é realizar contratos com fabricantes locais para produzirem o produto. A Sears tem utilizado esse método na abertura de lojas de departamentos no exterior, como no México e na Espanha. Realiza contratos com fabricantes locais qualificados, a fim de que produzam muitos dos produtos que vendem. A Procter & Gamble adotou o contrato de fabricação de sabão, ao entrar no mercado italiano, onde se defrontou com a Colgate e a Unilever, que estavam, ambas, entrosadas há mais tempo e eram proprietárias de suas instalações de produção. Isso permitiu que entrasse rapidamente e sentisse o mercado.

O contrato de fabricação oferece a desvantagem de menor controle sobre o processo de fabricação e a perda de lucros em potencial sobre essa fabricação. Por outro lado, oferece ao fabricante a oportunidade de começar mais rapidamente, com menor risco e com a chance de, possivelmente, formar uma parceria ou comprar o fabricante local, se suas instalações operarem eficientemente.

Contrato administrativo. Aqui, a empresa doméstica concorda em fornecer o know-how administrativo a uma empresa estrangeira que está disposta a fornecer o capital. Assim, a empresa doméstica está realmente exportando serviços administrativos, em vez de seus próprios produtos. Esse arranjo é utilizado pelo sistema de hotéis Hilton, no desempenho de administrar hotéis através do mundo inteiro.

O contrato administrativo é um método de pouco risco, de se penetrar num mercado exterior e começa dando receitas desde o início. O arranjo é especialmente atraente se a empresa contratante recebe a opção de adquirir alguma participação na empresa administrada, dentro de um período determinado. Por outro lado, o arranjo não tem sentido se a empresa puder colocar seu escasso talento administrativo em melhores usos ou se houver maiores lucros pelo desempenho do empreendimento em sua totalidade. O contrato administrativo impede a empresa de estabelecer suas próprias operações por determinado período de

tempo.

Joint ventures de propriedade conjunta. Um arranjo cada vez mais comum é o dos investidores estrangeiros se juntarem aos investidores locais para criarem um negócio local em que eles participem de propriedade e controle conjuntos. O investidor estrangeiro poderá adquirir um interesse numa empresa local, uma empresa local poderá adquirir um interesse numa operação existente de uma empresa estrangeira, ou as duas partes poderão formar um novo empreendimento comercial.

Do ponto de vista do investidor estrangeiro, uma joint ventura poderá ser necessária ou desejável por motivos econômicos ou políticos. Economicamente, a empresa poderá descobrir que lhe faltam os recursos financeiros, físicos ou gerenciais, para realizar sozinha o empreendimento. Ou o governo estrangeiro poderá exigir uma propriedade conjunta com empresas locais, como condição para sua entrada nesse mercado.

546

A propriedade conjunta poderá apresentar certas desvantagens para a empresa estrangeira. Os sócios poderão não concordar quanto ao investimento, ao marketing ou a outras políticas. Enquanto as empresas norte-americanas, em sua maioria, gostam de reinvestir os ganhos no crescimento, as empresas locais geralmente gostam de distribuir esses ganhos. Enquanto as empresas norte-americanas tendem a dar ao marketing um grande papel, os investidores locais poderão encarar o marketing como a simples venda. Se a empresa norte-americana tiver apenas um interesse minoritário, então suas visões serão sobrepujadas nesses desacordos. Além do mais, o empreendimento conjunto poderá impedir os planos para uma empresa multinacional, que procura realizar políticas específicas de fabricação e marketing numa base mundial. O acordo poderá também tornar difícil à empresa estrangeira entrar em outros mercados em que seu associado já opera.

Investimento direto

A última forma de envolvimento num mercado externo é o investimento

em linhas de montagem ou de fabricação com base no exterior. As empresas recém-ingressantes no mercado devem estar avisadas para evitar essa escala de participação no início. No entanto, à medida que se adquire experiência através dos canais de exportação e se o mercado externo parecer ser suficientemente grande, as instalações de produção no exterior oferecem vantagens distintas. A empresa poderá conseguir essas vantagens parcialmente por meio de concessões ou joint venturas de propriedade conjunta; porém, se desejar controle total (e lucros), precisará considerar seriamente o investimento direto.

As vantagens do investimento direto são várias. Primeiramente, a empresa poderá conseguir economias reais de custos, na forma de mão-de-obra ou matérias-primas mais baratas, incentivos de investimentos por parte de governos estrangeiros, economias de fretes e assim por diante. Em segundo lugar, a empresa conseguirá melhor imagem no país anfitrião, porque está demonstrando sua preocupação com o futuro do mesmo. Em terceiro lugar, a empresa desenvolve um relacionamento mais profundo com o governo, clientes, fornecedores locais e distribuidores, proporcionando-lhes uma melhor adaptação de seus produtos ao ambiente local de marketing. Em quarto lugar, a empresa mantém o controle total sobre o investimento e, portanto, poderá desenvolver políticas de fabricação e marketing que atenderão aos seus objectivos internacionais a longo prazo.

A principal desvantagem é que a empresa expôs um grande investimento a certos riscos, tais como moedas bloqueadas ou desvalorizadas, mercados em deterioração ou desapropriações. Em alguns casos, entretanto, a empresa não tem outra escolha senão aceitar esses riscos, se quiser operar eficazmente no país anfitrião.

Marketing multinacional

Temos examinado a natureza, as vantagens e as desvantagens de

diferentes

modos de se entrar num mercado estrangeiro específico que pareça atraente.

Se a empresa, eventualmente, se envolver em diversos mercados externos, dese-

547
já começar a pensar sobre seu sistema total de operação no exterior, em vez de realizar adaptações improvisadas para cada mercado individual. De fato, poderá pensar em si mesma não como uma especialista de marketing nacional que se aventura no exterior, mas como uma especialista mundial de marketing que opera em muitos países, inclusive no seu próprio. Nesse ponto, a empresa começa a pensar sobre o desenvolvimento de uma rede mundial de instalações de produção e servir a uma pluralidade de mercados, através de uma estratégia mundial de marketing. Tais empresas são chamadas de multinacionais. De acordo com Baker:

A multinacional é definida como a empresa que possui uma base de investimento direto em diversos países, que geralmente obtém de 20 a 50%, ou mais, de seus lucros líquidos em operações no exterior e cuja administração toma decisões de política baseadas nas alternativas disponíveis em quaisquer partes do mundo. Aproximadamente 300 de tais empresas estão em operação e a maioria delas é

norte-americana.⁶

As empresas multinacionais incluem gigantes tais como a Unilever, a Philips Electric, o Beecham Group, a Nestlé, a Olivetti, a 13M e a Massey-Ferguson. Tais empresas devem decidir cuidadosamente o grau de uniformidade que suas estratégias de marketing precisam ter. Por exemplo, a Nestlé procura uma uniformidade de qualidade, de marca, de rótulo e embalagem de seus produtos de chocolate; no entanto, sua política de propaganda é amplamente descentralizada. A Beecham, por sua vez, procura realizar uma propaganda uniforme: se uma campanha ou idéia funciona bem em um país, será utilizada em outros lugares.

DECISÃO DE COMPOSTO DE MARKETING

As empresas que operam em um ou mais mercados externos devem decidir, acima de tudo, o quanto adaptar seus produtos e compostos de marketing às condições locais.

Produto e promoção

Keegan distinguiu cinco estratégias possíveis envolvendo a

adaptação do produto e das comunicações de marketing para um mercado externo (Figura 21 .1).7

A primeira estratégia, extensão direta, significa a introdução de produtos no mercado externo da mesma forma e com as mesmas comunicações que a empresa utiliza em casa. Tem sido utilizada com êxito pela Pepsi-Cola para introduzir seus refrigerantes no mundo inteiro, mas falhou para alguns outros produtos como a Philip Morris no mercado canadense e a sopa de tomate da Campbell's no mercado britânico. A estratégia é tentadora, porque não envolve despesas adicionais de pesquisa e desenvolvimento, reoperações ou instalações de fabricação, controle de estoque ou reprogramações de testes de marketing. comunicação

6. James C. Baker, "Multinational Marketing: A Comparative Case Study", em Marketing in a Changing World, org. Bernard A. Morin (Chicago: American Marketing Association, 1969), p. 61.

7. Essa seção depende muito de Warren J. Keegan, "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives", Journal of Marketing, janeiro de 1969, p. 58-62.

PRODUTO

Desenvolva	Não altere o	Adapte o	produto
COMUNICAÇÕES	produto	produto	novo

Não altere as comunicações do produto	1. Extensão direta	3. Adaptação do produto	5. invenção de produto
---------------------------------------	--------------------	-------------------------	------------------------

Adapte as comunicações	2. Adaptação da comunicação	4. Adaptação dupla
------------------------	-----------------------------	--------------------

Figura 21. 1. Cinco estratégias multinacionais de marketing de produtos.

Na segunda estratégia, adaptação da comunicação, a empresa introduz seus produtos sem mudanças, porém modifica suas comunicações. Por exemplo, as bicicletas norte-americanas são divulgadas no exterior como meio de transporte, em vez de proporcionadoras de diversão, já que as bicicletas representam um meio básico de transporte em muitas outras nações. A lógica, em vez da fantasia, é

usada nos textos de propaganda na Escandinávia; ilustrações grandes e coloridas, além de textos resumidos, são utilizadas na Espanha; a atração sexual é evitada

no Paquistão e um sem-número de outras adaptações de comunicações são feitas.

A atração para uma estratégia de adaptação da comunicação é seu custo de implementação relativamente baixo.

A terceira estratégia é a adaptação de produto que envolve a sua alteração

para preencher as condições locais de preferência sem alterar as comunicações de

marketing. Assim, a Esso mudou a formulação de sua gasolina em diferentes

países, mas ainda anunciava "ponha um tigre em seu tanque".

Muitos fabricantes

variam o tamanho ou capacidade de seus alimentos, fertilizantes, roupas ou

aparelhos domésticos, para atender às condições locais. Essa estratégia envolve

custos extras de engenharia e de produção, mas poderão ser mais eficazes do

que introduzir um produto inalterado que possua menor atração.

A quarta estratégia, adaptação dupla, envolve tanto a alteração do produto

como das comunicações, a fim de aumentar a aceitação. Por exemplo, a National

Cash Register Company deu um passo "renovador para trás" com o desenvolvimento de propaganda de uma caixa registradora operada a manivela que poderia

ser vendida pela metade do custo de uma caixa registradora moderna. Essa unidade "pegou" nas Filipinas, no Oriente, na América Latina e na Espanha. A

adaptação dupla é uma estratégia cara, mas vale a pena se os mercados-alvo são

suficientemente grandes.

A última estratégia, a Invenção de produto, envolve a criação de um novo

produto para preencher uma necessidade em outro país. Por exemplo, há uma

necessidade enorme nos países menos desenvolvidos por alimentos baratos e de

alto teor de proteínas. As empresas tais como a Pillsbury, a Swift e a Monsanto

estão pesquisando as necessidades de alimentos desses países,

formulando novos alimentos e desenvolvendo programas de comunicação em massa para obterem

o teste e aceitação do produto. A invenção de produto pode parecer a estratégia mais cara de todas, mas os lucros para a empresa bem sucedida também parecem ser os maiores.

Canais de distribuição

O especialista internacional de marketing deve ter uma visão total de canal

sobre o problema de levar seus produtos aos usuários ou consumidores finais. Deve

ver o canal de distribuição como um todo integrado, do fabricante, em um extremo, ao usuário ou comprador final, em outros A Figura 21.2 mostra os três

elos mais importantes entre o vendedor e o comprador final. O primeiro elo,

empresa sede do vendedor, supervisiona os canais e é também parte do canal. O

segundo elo, canais entre nações, realiza o trabalho de levar os produtos aos mercados externos. O terceiro elo, canais dentro das nações, é extremamente oportuno. Muitos fabricantes norte-americanos pensam que seus canais terminam com

os canais entre as nações e deixam de observar o que acontece com seus produtos

tão logo chegam ao mercado externo. Se os canais dentro do mercado externo

forem fracos ou ineficazes, então, os clientes-alvo não alcançarão satisfação e a

empresa fracassará no alcance de seus objectivos internacionais.

550

Sede da Canais Usuário
empresa do Canais dentro ou
Vendedor vendedor para entre das comprador
o marketing nações nações final
internacional

Figura 21.2. Conceito de canal completo para o marketing

internacional

Com relação a bens de consumo, os canais de distribuição dentro das nações variam consideravelmente de nação a nação. Existem enormes diferenças na distribuição de tamanho das unidades de varejo. Por exemplo, os canais de alimentos nos Estados Unidos são dominados pelas grandes redes de supermercados; na França, os supermercados estão progredindo, porém, o varejo de alimentos ainda está dominado pelos pequenos comerciantes com lojas modestas, na Índia, os alimentos são vendidos principalmente por intermédio de milhares de indivíduos comerciantes, sentados de cócoras nos mercados abertos ou que vendem em pequenas lojas. Em segundo lugar, os serviços oferecidos pelos varejistas variam consideravelmente, com muito mais atenção pessoal e barganha em países tais como

8. Cf. Miracle e Albaum, op. cit., p. 317-19.

a Índia, se comparado com os Estados Unidos. Em terceiro lugar, tende a haver maior especialização quanto ao sortimento de bens controlado pelos varejistas nas economias de rendas mais baixas. Em quarto lugar, os sistemas de varejo em outros países tendem a ser mais estratificados, de acordo com a estrutura de classes; assim, a seleção do varejista é equivalente à seleção da classe social que o produto alcançará

Com respeito aos bens industriais, os canais dentro dos países, em nações avançadas, assemelham-se àqueles encontrados nos Estados Unidos. Nos países menos desenvolvidos, os importadores são fortes e o fabricante estrangeiro muitas vezes deve deixar seus produtos em suas mãos. Se procurar seus próprios distribuidores, deve separar, cuidadosamente, os bons dos fracos. Geralmente terá de oferecer distribuição exclusiva a um distribuidor local e seu destino nesse mercado está intimamente ligado à forma pela qual ele faz essa

escolha.

Determinação de preço

Os fabricantes geralmente determinam o preço de seus produtos num valor mais baixo para o mercado externo do que para o mercado interno. Isso poderá ser uma reação a rendas mais baixas no exterior, concorrência mais aguda, ou o uso do mercado externo como um terreno para colocação dos excedentes. Muito embora os preços cotados aos comerciantes externos possam ser mais baixos, esses comerciantes poderão não reduzir os preços no varejo. Os intermediários no exterior geralmente preferem altas margens unitárias, mesmo embora isso leve a volumes menores. Também gostam de comprar a crédito, muito embora isso aumente o custo e o risco do fabricante.

DECISÃO ORGANIZACIONAL DE MARKETING INTERNACIONAL

As empresas administram suas atividades de marketing internacional de muitas maneiras diferentes. Os arranjos empresariais diferentes geralmente estão emparelhados com seu grau de envolvimento, experiência, e nos seus objectivos de marketing internacional.

Departamento de exportação

Uma empresa normalmente se inicia no marketing internacional pelo atendimento a alguns pedidos que vêm de vez em quando. A princípio ela simplesmente despacha os bens. Se suas vendas internacionais se expandem, a empresa geralmente organiza um departamento de exportação que consiste em um gerente de vendas e em alguns assistentes. A medida que as vendas continuam a aumentar, o staff do departamento de exportação é também aumentado, a fim de incluir vários serviços de marketing, a fim de que possa ir atrás dos negócios de uma forma mais agressiva e não dependente do staff doméstico. Se a empresa se transformar,

9 . Essas variações no varejo são discutidas em John

Fayerweather, International Marketing (Englewood Cliãs, Prentice-Hall, 1965), p. 63. 551

além das exportações, em um programa de joint ventures ou investimentos diretos, o departamento de exportação não mais atenderá a esses propósitos.

Divisão internacional

Muitas empresas eventualmente penetram uma série de mercados diferentes e empreendimentos internacionais. Uma empresa poderá exportar para um país, realizar concessões a outro, possuir um empreendimento de joint venture num terceiro país e possuir uma subsidiária num quarto país e, eventualmente, criar uma divisão internacional ou subsidiária com a responsabilidade por todas suas atividades no exterior. A divisão internacional é encabeçado por um presidente (que geralmente é um dos vice-presidentes divisionais da empresa). O presidente tem objectivos e orçamentos e recebe responsabilidade integral pelo crescimento da empresa no mercado internacional.

As divisões internacionais, como as divisões domésticas, são organizadas por uma variedade de modos. Usualmente, o staã da divisão internacional da empresa consiste em especialistas funcionais de marketing, de fabricação, de pesquisa, de finanças, de planeamento e pessoal. Esse staã planeará e fornecerá serviços às várias unidades operacionais. As unidades operacionais poderão ser organizadas de acordo com um ou mais entre três princípios. Em primeiro lugar, as unidades operacion'ais poderão ser organizações geográficas. Por exemplo, prestando contas ao presidente da divisão internacional (além do staã divisional) poderão estar vice-presidentes para diferentes áreas como da América do Norte, da América Latina, da Europa, da Africa e do Extremo Oriente. Cada vice-presi dente de área é responsável por uma força de vendas, filiais de vendas, distribui dores e empresas que receberam concessões em sua área. Ou as unidades operacio nias poderão ser organizações de grupo de produto, com um vice-presidente responsável pelas vendas mundiais de cada grupo de produto. Ele poderá tirar do staã da empresa, especialistas de área para especialização em diferentes áreas. Finalmente, as unidades operacionais poderão ser subsidiárias internacionais, cada uma encabeçado por um presidente. Os vários presidentes de subsidiárias prestam contas ao presidente da divisão internacional.

Uma grande desvantagem do conceito de divisão internacional é que a alta administração da empresa poderá encará-la como apenas uma outra divi são e nunca se envolver suficientemente para apreciá-la em sua totalidade e pia nejar um marketing global. A

alta administração poderá não dar à divisão a atenção que ela merece e, em tempos difíceis, poderá privá-la de suprimentos adequados ou de orçamento.

Organização multinacional

Diversas empresas passaram além de uma organização de divisão internacional para uma verdadeira organização multinacional. Isso significa que a alta administração empresarial e o staff estão envolvidos num planejamento mundial de instalações fabris, políticas de marketing, fluxos financeiros e sistemas logísticos. As várias unidades operacionais ao redor do mundo prestam contas diretamente ao executivo-chefe ou comissão executiva, e não ao chefe de uma divisão

internacional. A empresa treina seus executivos em operações mundiais, não apenas domésticas ou internacionais. O talento administrativo é recrutado em muitos países, os componentes e suprimentos são adquiridos onde podem ser conseguidos pelo menor custo; os investimentos são feitos onde se antecipam maiores retornos.

SUMARIO

O marketing internacional não envolve princípios novos não encontrados no marketing doméstico, mas, assim mesmo, merece atenção especial, por causa de: 1. sua crescente importância como uma área de oportunidade de marketing; e 2. seu maior nível de risco e incerteza, que promanam da falta de familiaridade por parte do especialista em marketing com as outras culturas. Fazer negócios no exterior exige um aprendizado sobre meios ambientes bastante diferentes, quer econômicos, políticos ou culturais. O especialista em marketing deve tornar uma decisão a favor do marketing internacional apenas quando as oportunidades parecem atraentes em relação às daquelas de seu próprio país, e os recursos são disponíveis para a realização do marketing externo.

Ao entrar no marketing externo, o primeiro passo é comparar os diversos mercados externos e fazer a seleção com base numa avaliação da taxa provável de retorno sobre o investimento. Dado um mercado atraente, poderá entrar de três maneiras- exportação, joint venture e investimento direto. Muitas empresas iniciam como

exportadores, passam a joint venturas e finalmente realizam investimentos diretos, à medida que seus negócios externos se expandem. Algumas tornam-se empresas multinacionais com mercados mundiais e estratégias operacionais. As empresas devem também decidir sobre a extensão em que seus produtos, comunicações, distribuição e determinação de preço devem ser adaptados e individualizados a mercados externos. Finalmente, devem desenvolver uma organização eficaz para a realização do marketing internacional. A maioria das empresas começa com um departamento de exportação e depois passa a uma divisão internacional. Algumas passam por esse estágio e se dirigem a uma organização multinacional, o que significa que o marketing no plano mundial é planejado e administrado pelos altos funcionários da empresa.

QUESTOES E PROBLEMAS

1. Desenvolva uma relação de produtos que possam ter uma boa receptividade na Grécia. Se leccione um deles e discuta os principais problemas que você antecipa.
2. A Pepsi-Cola. utilizou o tema de propaganda, "Agora é Pepsi para aqueles que pensam como os jovens-", com muito sucesso nos Estados Unidos. Você acha que o mesmo tema faz sentido na Holanda? Libéria? Em Hong Kong?
3. Um fabricante de equipamento pesado norte-americano, operando na Europa Ocidental, vem utilizando vendedores norte-americanos. A empresa sente que poderia reduzir seus custos pelo emprego e treinamento de vendedores nacionais dos respectivos países. Quais são as vantagens e desvantagens de se utilizar norte-americanos em contraposição a nacionais de outros países para se vender no exterior?
4. Uma grande empresa norte-americana de pneus decidiu entrar no mercado francês há alguns anos atrás. A empresa produz pneus para caminhões de porte médio, projetados para atender os pesos oficiais dos eixos traseiros. Sua experiência subsequente foi ruim, pois muitos de seus pneus estouraram. A empresa adquiriu uma péssima imagem na França como resultado disso. O que deu errado?
5. Selecione uma das seguintes nações: Itália, Japão ou União Soviética e descreva suas instituições e práticas de marketing.

"Gatinho Cheshire", ela (Alice) começou.
que caminho devo tomar?"

O Marketing no Ambiente Contemporâneo
"Você poderia dizer-me

"Isso depende de onde você quer chegar", disse o gato.
Lewis Carroll

O marketing é um assunto e disciplina em constante evolução. Como a sociedade se modifica, também se modificam nossas idéias sobre o que constitui o marketing eficaz e socialmente responsável. Os anos recentes têm produzido tais modificações, que nos convém, neste último capítulo, examinar as principais mudanças e suas implicações para a administração de marketing nos anos de 1970 e 1980.

O grande corpo dos modernos princípios de marketing recebeu sua formação nos anos 1950 e no início da década de 1960. Esse foi um período de rápido crescimento econômico em todo o mundo. Importantes invenções novas, como a televisão, os computadores, as máquinas copiadoras, os medicamentos maravilhosos etc. forneceram grandes fronteiras para o investimento e o emprego. Houve grande afluência para se comprar os bens em rápida expansão que estavam-se tornando disponíveis. Mais e mais pessoas adotaram as expectativas de rendas e padrões de vida em constante crescimento.

O marketing desempenhou três importantes papéis durante esse período. Primeiramente, controlou o caráter das necessidades emergentes dos consumidores, traduzindo-as em produtos apropriados. Em segundo lugar, contribuiu para o crescimento dos valores de consumo através de despesas maciças em propaganda e promoção. Em terceiro lugar, criou novas formas de distribuição em massa, a fim de garantir que os bens e serviços estivessem disponíveis e pudessem ser adquiridos por grandes grupos de pessoas.

Tão rápido foi o crescimento da capacidade produtiva durante esse período que as indústrias frequentemente se encontravam com estoques e capacidades excedentes. Essas indústrias precisavam de soluções para o problema de baixa demanda. Esse problema foi entregue ao marketing. Com o tempo, o marketing identificou-se com o problema de formação da demanda. Na mente do público, os especialistas em marketing passavam seu tempo tentando persuadir os clientes a comprarem seus produtos.

Apesar da orientação de hard-selling do marketing moderno, desenvolveu-se um sentimento geral de que o marketing trabalhava pelo interesse de todos. As empresas tiveram lucros e ofereceram empregos, os consumidores aprimoraram suas rendas e padrões de vida. O conceito de marketing ofereceu a justificativa final pelo argumento de que as empresas mais bem-sucedidas eram aquelas que melhor atendiam aos interesses dos consumidores. Assim, considerou-se que os princípios do marketing moderno harmonizavam-se com os princípios do bem-estar dos consumidores.

Começando na metade dos anos da década de 60 e continuando até os dias de hoje, um novo conjunto de fatores surgiu, para desafiar algumas das principais premissas da prática de marketing. Esses fatores constituem um ambiente novo de marketing e colocam questões desafiantes sobre o caráter adequado de um marketing eficaz e socialmente responsável para os anos futuros. Neste capítulo, iremos considerar seis desses novos fatores: consumerismo, ecologismo, escassez, inflação, recessão e necessidades dos setores públicos.

CONSUMERISMO

Neste século, as empresas norte-americanas foram alvo dos movimentos organizados de consumidores em três ocasiões diferentes. O primeiro movimento de consumidores ocorreu no início do século e foi incentivado por fatores tais como preços ascendentes. As exposições de Upton Sinclair sobre as condições na indústria de carne e de remédios escandalizou meio mundo. A segunda onda de consumerismo ocorreu na metade da década de 30 e foi inflamada por fatores tais como um aumento nos preços ao consumidor durante a depressão e outro escândalo na indústria de remédios. O terceiro movimento começou nos anos de 1960 como resultado de um conjunto complexo de acontecimentos. Os consumidores haviam-se tornado mais bem-educados; os produtos haviam-se tornado crescentemente complexos e perigosos; o descontentamento com as instituições norte-americanas era geral; os escritos influentes de John Kenneth Galbraith, Vance Packard e Rachel Carson acusavam os grandes negócios de práticas ruins e manipuladoras; as mensagens presidenciais de Kennedy e Johnson abordavam os direitos dos consumidores; as investigações do Congresso em certas indústrias apresentaram resultados embaraçosos; finalmente Raiph Nader apareceu em cena, a fim de cristalizar muitos dos problemas.

Desde esses primeiros movimentos, muitas organizações independentes de consumidores haviam surgido, diversas legislações haviam sido promulgadas e vários escritórios locais e estaduais de assuntos de consumidores haviam sido criados. Além disso, o movimento de consumidores adquiriu um caráter internacional,

1. A discussão nesta seção é adaptada do trabalho do autor, "What Consumerism Means for Marketers", Harvard Business Review (maio-junho de 1972), p. 48-57. 555

COM muita força na Escandinávia e nos Países Baixos, uma crescente presença na França, Alemanha, Austria e Japão e sinais de novos esforços em um grande número de outros países.

Mas que movimento é esse? Colocado simplesmente, o consumerismo é um movimento organizado de cidadãos e governos interessados, no fortalecimento dos direitos e do poder dos compradores em relação aos vendedores. Os direitos tradicionais dos vendedores incluem:

1. O direito de introduzir qualquer produto em qualquer tamanho e estilo, desde que não seja perigoso à saúde ou à segurança pessoal; ou, se o for, introduzi-lo com os avisos e controles adequados.
2. O direito de determinar o preço do produto em qualquer nível, desde que não haja discriminação entre classes semelhantes de compradores.
3. O direito de gastar qualquer quantidade de dinheiro para promover o produto, desde que não seja considerado como concorrência ilícita.
4. O direito de formular qualquer mensagem de produto, desde que não seja enganadora ou desonesta em seu conteúdo ou execução.
5. O direito de introduzir quaisquer esquemas de incentivo de compra que deseje.

Os direitos tradicionais dos compradores incluem:

1. O direito de não comprar um produto que seja oferecido à venda.
2. O direito de esperar que o produto seja seguro.
3. O direito de esperar que o produto seja aquilo que foi anunciado.

Comparando-se esses direitos, muitos poderão acreditar que o poder de equi-líbrio reside do lado do vendedor. É verdade que o comprador pode recusar-se a comprar qualquer produto. Mas, de modo geral, o comprador não dispõe, realmente, de informações suficientes, instrução e proteção, para tomar decisões sábias em face dos vendedores altamente sofisticados. Os consumidores

reivindicam, portanto, os seguintes direitos adicionais:

É 4. O direito de ser adequadamente informado sobre os aspectos mais importantes do produto. 5. O direito de ser protegido contra produtos e práticas de marketing questionáveis. 6. O direito de influenciar as práticas de produtos e marketing em direções que intensificarão a qualidade da vida.

Cada um desses direitos propostos leva a uma série de propostas específicas por parte dos consumeristas. O direito de ser informado inclui coisas tais como o direito de saber os verdadeiros juros de um empréstimo (empréstimo não escamoteado), o custo verdadeiro por unidade-padrão de marcas concorrentes (determinação de preço unitário), os ingredientes básicos de um produto (especificação dos ingredientes), a qualidade nutritiva dos alimentos (especificação nutritiva), conservação dos produtos (datação visível) e os verdadeiros benefícios de um produto (propaganda não mentirosa).

As propostas, relacionadas para adicional proteção ao consumidor incluem o fortalecimento da posição dos consumidores em casos de fraudes nos negócios, a exigência de maior segurança nos produtos e a delegação de maiores poderes às 556 agências governamentais existentes.

As propostas relacionadas às considerações de qualidade de vida incluem a regulamentação dos ingredientes que entram em certos produtos (detergentes, gasolina) e embalagem (vasilhames de refrigerantes), reduzindo o nível de propaganda e "barulho" promocional e criando representações de consumidores nas assembleias das empresas, a fim de se introduzir as considerações de bem-estar do consumidor nas tomadas de decisões.

Implicações para a administração de marketing

Grande número de empresas recusou, de início, aceitar o movimento de consumidores. Ressentiam-se do poder de seus fortes líderes que apontavam um dedo acusador para seus produtos e faziam suas vendas cair verticalmente. Isso aconteceu quando Ralph Nader chamou o automóvel Corvair de inseguro, quando Robert Choate acusou os cereais para café da manhã de "isentos de calorias" e quando Herbert S. Denenberg publicou um relatório mostrando a ampla variação de preços que diferentes empresas de seguro cobravam para a mesma proteção. Os homens de negócios também se

ressentiam das propostas de consumidores que pareciam mais aumentar os custos do negócio que ajudar o consumidor. Sentiam que

a maioria dos consumidores não prestaria atenção à determinação de preços específicos ou à especificação de ingredientes e que as doutrinas da substanciação da propaganda, da propaganda corretiva e da propaganda contrária iriam sufocar a propaganda criativa. Sentiam que o consumidor estava em melhores condições

que nunca, que as grandes empresas tinham muito cuidado ao desenvolverem

produtos seguros e promovê-los honestamente e que as novas leis de consumo apenas levariam a novas restrições e maiores custos de venda que seriam transferidos

aos consumidores em preços mais elevados. Assim, muitas empresas se opuseram

ao movimento de consumidores e exerceram fortes pressões contra novas legislações.

Muitas outras empresas não tomaram partido e simplesmente continuaram

seus negócios normalmente. Algumas realizaram uma série de iniciativas arrojadas,

a fim de endossarem os objectivos dos consumidores. Introduziram a determinação

de preços específicos, rótulos informativos, garantias mais fortes de produto e

acessos mais fáceis à alta administração, quando houvesse insatisfação quanto a produtos.

Ao adotarem um papel-líder de "nós nos importamos", essas empresas aumentaram substancialmente suas participações no mercado e seus lucros. Outras

foram forçadas a imitá-las, sem no entanto, alcançarem o mesmo impacto desfrutado pelo líder.

No momento actual, a maioria das empresas passa a aceitar, em princípio,

os novos direitos do consumidor. Poderão opor-se a certas legislações, à medida

que tais medidas não sejam o melhor caminho para resolver um problema específico do consumidor. Mas reconhecem o direito do consumidor por informações e

proteção. Aqueles que executam um papel de liderança reconhecem que o consumerismo negocia envolve mais do que relações públicas ou alguns novos produtos

ou serviços isolados que atendam às necessidades negligenciadas dos consumidores.

O consumerismo envolve um compromisso total por parte da alta administração, 557

instrução e participação da média administração, novas direções de política, pesquisa de marketing e investimento da empresa. Todos esses passos devem aprimorar a satisfação do cliente e das vendas e lucros da empresa.

O gerente de produto, que precisa propor programas específicos de marketing, verificará que seu papel está em modificação como resultado do consumerismo. De muitas formas, seu trabalho será mais difícil. Terá de gastar mais tempo verificando os ingredientes do produto e o seu projeto de segurança, preparando embalagem segura e rótulo informativo, substanciando seus apelos de propaganda, revendo suas promoções de vendas, desenvolvendo garantias claras e adequadas para o produto e assim por diante. Terá que verificar muitas decisões com os advogados da empresa. Terá de desenvolver um sexto sentido sobre o que os consumidores realmente desejam e poderão sentir sobre o produto e as várias práticas de marketing.

Por outro lado, o consumerismo é, realmente, de uma forma profunda, a última expressão do conceito de marketing. Exigirá que o gerente de produto considere as coisas do ponto de vista do consumidor. Sugerirá necessidades e desejos que talvez tenham sido esquecidos por todas as empresas do setor. O gerente desembaraçado procurará por oportunidades positivas implícitas na doutrina do consumerismo, em vez de lamentar suas restrições.

ECOLOGISMO

Enquanto os consumeristas se preocupam se o sistema de marketing está ou não atendendo eficazmente aos desejos e necessidades dos consumidores, os ecologistas enfocam o impacto do marketing moderno sobre o meio ambiente e os custos acarretados por servir a esses desejos e necessidades dos consumidores. Ao longo da maior parte da história dos Estados Unidos, as pessoas e a indústria têm mostrado uma atitude desatenciosa senso exploradora em relação aos recursos naturais. O país foi abençoado com tamanha riqueza de recursos que ninguém se preocupou com a falta deles. Os antigos norte-americanos queimaram e derrubaram as florestas, mataram os animais selvagens, quase destruíram o búfalo e extraíram minerais de forma apressada e ineficiente.

Algumas vozes foram ouvidas em protesto, mas somente durante o governo do Presidente Theodore Roosevelt o movimento norte-americano de conservação fez algum progresso. Isso foi-o

início de uma política nacional de florestas e vidas selvagens e da criação de diversas comissões estaduais para a conservação. Na década de 30 até o começo da de 40, a conservação recebeu renovada atenção pública pelo então Presidente Franklin D. Roosevelt, na forma de vários projetos de trabalho, a fim de recuperar o solo e utilizar as vias fluviais.

Em 1962, o movimento de conservação foi novamente revivido pela publicação de Rachel Carson, *Silent Spring*, com sua crítica devastadora e documentada

sobre a poluição do meio ambiente. Não era mais uma questão de recursos escassos, mas uma questão de sobrevivência humana. Em 1969, Paul Ehrlich cunhou a expressão "eco-catástrofe" para simbolizar o impacto danoso de certas práticas

negociais norte-americanas sobre o meio ambiente. No início de 1970, os Mea

ft

dowses publicaram o *The Limits to Growth*, que se alertava, através de provas de

"simulação de sistemas-, que a qualidade da vida iria fatalmente declinar em face

do crescimento incontrolado da população, espalhando a poluição e a exploração

contínua dos recursos naturais.

Essas preocupações mantêm o movimento conhecido como ecologismo. O "ecologismo" é um movimento organizado de cidadãos e governos preocupados

em proteger e intensificar o meio ambiente de vida do homem contra aqueles que

o destroem. Os ecologistas estão preocupados com a estética como um custo negligenciado; vêem a paisagem destruída (da pela mineração devastadora, florestas exauridas, fumaça de fábricas, cartazes e lixo. Estão preocupados com a destruição de

oportunidades de recreação e aumento de problemas de saúde devido à má qualidade do ar, da água e dos alimentos que receberam pulverização de produtos químicos. Têm medo de distúrbios ecológicos profundos e irreversíveis, através do grosseiro tratamento do meio ambiente por parte da humanidade.

Os ecologistas não só contra o marketing e o consumo;

simplesmente desejam que os mesmos sejam operados segundo princípios mais sensatos. Não acham que o objectivo do sistema de marketing deva ser a maximização do consumo, a escolha do consumidor, ou satisfação do consumidor como tal. O objectivo do sistema de marketing deve ser a maximização da qualidade da vida. E a qualidade da vida significa não apenas a quantidade e qualidade dos bens e serviços de consumo, mas também a qualidade do meio ambiente.

Já que os custos do meio ambiente têm sido, tradicionalmente, negligenciados pelo sistema de marketing, os ecologistas querem ver esses custos formalmente introduzidos nos cálculos de decisão dos produtores e consumidores. Favorecem o uso dos mecanismos e regulamentos de impostos, a fim de impor os custos sociais verdadeiros de negócios contra o meio ambiente e atividade de consumo. Exigir que as empresas passem a investir em dispositivos antipoluição, cobrar impostos sobre as garrafas sem retorno, proibir sabão detergente etc. são medidas vistas como necessárias para levar os homens de negócios e os consumidores a se dirigirem a um procedimento mais correto em relação ao meio ambiente.

Os ecologistas vão além dessas simples proposições e questionam uma grande extensão de práticas de marketing. Reclamam que existem muitas embalagens nos Estados Unidos, resultando em maior destruição de florestas e atividade química que o necessário. Os consumeristas, por outro lado, apreciam a conveniência oferecida pela embalagem moderna. Os ecologistas sentem que a escala de propaganda leva as pessoas a comprar mais do que precisam, o que força -o sistema de negócios a saquear o planeta dos recursos preciosos. Os consumeristas, por outro lado, preocupam-se mais com a fraude na propaganda. Os ecologistas não gostam da contínua invasão da cidade sobre o campo, criando subúrbios instantâneos, áreas de compra e congestionamento de tráfego. Os consumeristas dão boas-vindas aos valores fornecidos por mais lojas e maior concorrência.

Em contraste com o consumerismo, o ecologismo é, portanto, um desafio radical à filosofia actual de marketing. Não aceita a soberania da satisfação do consumidor. Os ecologistas estão prontos a questionar as

dowses publicaram o The Limits to Growth, que se acertava, através de provas de "simulação de sistemas", que a qualidade da vida iria fatalmente declinar em face do crescimento incontrolado da população, espalhando a poluição e a exploração contínua dos recursos naturais.

Essas preocupações mantêm o movimento conhecido como ecologismo. O ---ecologismo- é um movimento organizado de cidadãos e governos preocupados em proteger e intensificar o meio ambiente de vida do homem contra aqueles que o destroem. Os ecologistas estão preocupados com a estética como um custo negligenciado; vêm a paisagem destruída pela mineração devastadora, florestas exauridas, fumaça de fábricas, cartazes e lixo. Estão preocupados com a destruição de oportunidades de recreação e aumento de problemas de saúde devido à má qualidade do ar, da água e dos alimentos que receberam pulverização de produtos químicos. Têm medo de distúrbios ecológicos profundos e irreversíveis, através do grosseiro tratamento do meio ambiente por parte da humanidade.

Os ecologistas não são contra o marketing e o consumo; simplesmente desejam que os mesmos sejam operados segundo princípios mais sensatos. Não acham que o objectivo do sistema de marketing deva ser a maximização do consumo, a escolha do consumidor, ou satisfação do consumidor como tal. O objectivo do sistema de marketing deve ser a maximização da qualidade da vida. E a qualidade da vida significa não apenas a quantidade e qualidade dos bens e serviços de consumo, mas também a qualidade do meio ambiente.

Já que os custos do meio ambiente têm sido, tradicionalmente, negligenciados pelo sistema de marketing, os ecologistas querem ver esses custos formalmente introduzidos nos cálculos de decisão dos produtores e consumidores. Favorecem o uso dos mecanismos e regulamentos de impostos, a fim de impor os custos sociais verdadeiros de negócios contra o meio ambiente e atividade de consumo. Exigir que as empresas passem a investir em dispositivos antipoluição, cobrar impostos sobre as garrafas sem retorno, proibir sabão detergente etc. são medidas vistas como necessárias para levar os homens de negócios e os consumidores a se dirigirem a um procedimento mais

correto em relação ao meio ambiente.

Os ecologistas vão além dessas simples proposições e questionam uma grande extensão de práticas de marketing. Reclamam que existem muitas embalagens

nos Estados Unidos, resultando em maior destruição de florestas e atividade

química que o necessário. Os consumeristas, por outro lado, apreciam a conveniência oferecida pela embalagem moderna. Os ecologistas sentem que a escala de propaganda leva as pessoas a comprar mais do que precisam, o que força -o sistema

de negócios a saquear o planeta dos recursos preciosos. Os consumeristas, por

outro lado, preocupam-se mais com a fraude na propaganda. Os ecologistas não

gostam da contínua invasão da cidade sobre o campo, criando subúrbios instantâneos, áreas de compra e congestionamento de tráfego. Os consumeristas dão

boas-vindas aos valores fornecidos por mais lojas e maior concorrência.

Em contraste com o consumerismo, o ecologismo é, portanto, um desafio

radical à filosofia actual de marketing. Não aceita a soberania da satisfação do

consumidor. Os ecologistas estão prontos a questionar as necessidades e desejos 559

do consumidor e intervêm para impedir o abuso sobre o meio ambiente. O consumo não é segundo seu ponto de vista, a razão e o fim da vida humana.

Implicações para a administração de marketing

Como um movimento, o ecologismo tem atingido fortemente as indústrias. As empresas de aço e as de utilidade pública têm sido forçadas a investir bilhões de dólares em equipamentos de controle de poluição e combustíveis mais caros. A indústria automobilística tem sido obrigada a introduzir dispositivos caros de controle de emissão de poluentes nos automóveis. A indústria de sabão tem sido obrigada a pesquisar e desenvolver detergentes com pouco fosfato. A indústria de embalagens precisou desenvolver meios de reduzir o lixo e aumentar a "biodegradabilidade" de seus produtos. A indústria de gasolina foi obrigada a pesquisar novas fórmulas com pouco ou nenhum chumbo. Naturalmente, essas indústrias tendem a ressentir-se das regulamentações do meio ambiente, especialmente quando são formuladas e impostas muito rapidamente, sem permitir às empresas a realização dos ajustes adequados e obrigando-as a absorver grandes custos e transferí-los aos compradores.

As empresas que não experimentaram regulamentações diretas do meio ambiente, viram-se pagando mais por seus combustíveis e materiais. Assim, o ecologismo atinge a todos, refletindo-se em custos mais elevados. Como resultado, muitas empresas comerciais atacaram tais regulamentações, usando a inflação, a crise energética e os lucros decrescentes como argumentos para um ritmo mais vagaroso de implementação.

Ao mesmo tempo, muitas empresas têm tomado atitudes positivas para atenderem ao espírito e implicações do ecologismo:

1. Criação comitês na fábrica, a fim de rever os métodos de produção, procurar por sedimentos ruins e identificar fontes de poluição, que os críticos ou as agências governamentais possam apontar.
2. Introdução de critérios ambientais em suas tomadas de decisões sobre ingredientes de produtos, projeto e embalagem. Tentam projetar seus produtos de uma

forma que minimizará a destruição do meio ambiente. Algumas empresas clíngem seu P & D no sentido de descobrir produtos ecologicamente superiores,

como o ponto mais importante para a venda do produto.

3. Algumas empresas dirigiram-se diretamente para o mercado em rápida expansão

de produtos de meio ambiente, tais como equipamentos de controle de poluição

e fábricas para reciclagem.

4. Os gerentes de marketing estão melhorando suas metas de informações sobre o

interesse dos compradores em relação aos problemas de meio ambiente, a fim

de ajudá-los na decisão sobre de quais maneiras reagir.

Do ponto de vista do gerente de produto, seu trabalho tem sido mais difícil devido ao ecologismo. Ele terá de verificar mais cuidadosamente sobre as propriedades ecológicas de seu produto e embalagem. Terá de elevar os preços para cobrir os custos de meio ambiente, sabendo que isso prejudicará um pouco a demanda.

Não parece provável que o gerente de produto possa retornar aos dias áureos

dos anos de 1950 e 1960, quando ninguém se importava com o efeito das decisões

de produto e marketing sobre a qualidade do ar atmosférico, da água e do solo.

560 Nem poderia. Ele e sua empresa estão chegando a um maior sentido de responsa

bilidade social que, se fosse exercida mais cedo, poderia ter evitado muitos problemas atuais. Seus únicos consolos são que seus concorrentes enfrentam as mesmas

responsabilidades de meio ambiente e que esses passos levarão ao caminho para uma qualidade de vida aprimorada. 2

ESCASSEZ

As previsões sombrias dos ecologistas que os homens irão exaurir seus recursos naturais, tornaram-se reais em 1973, quando o mundo foi subitamente atacado pela escassez alarmante do petróleo, diversos minerais e mesmo alimentos.

As empresas comerciais se defrontaram com acentuada escassez de petróleo, produtos químicos, eletricidade, gás natural, cimento, alumínio, cobre, produtos têxteis, papel, vidro e móveis. Ironicamente, até o fim de 1972, a maioria das empresas estava gastando a maior parte de seu tempo tentando dispor dos excedentes.

Estavam procurando mercados, estudando as necessidades dos consumidores, cultivando e servindo aos clientes e praticando o conceito de marketing ou o conceito de vendas tão intensamente quanto podiam. Agora, estavam mergulhados numa situação nova e inesperada de superdemanda, que os deixava perplexos e atordoados.

Um comunista de negócios viu na escassez o possível fim do marketing:

Há poucas dúvidas que a crise energética forçará uma alteração no papel do

marketing. Em algumas indústrias, poderá tirá-lo de circulação... Quando

a demanda excede a oferta, os homens de marketing podem ser substituídos por

tomadores de pedidos. A arte de vender é desnecessária. Não há, também, necessidade de propaganda, das promoções de vendas, dos incentivos, sweepstakes, selos

promocionais, mapas rodoviários gratuitos ou mesmo limpeza de pára-brisa.³

Qual é a reação adequada do marketing, por parte das empresas, quanto ao

crescimento da escassez? As duas respostas mais comuns para os períodos de escassez são ambas de visão limitada.

A primeira é uma reação de marketing de redução agressiva. A empresa

corre para comprar suprimentos onde quer que possa encontrá-los, a qualquer

preço. Aumenta agudamente seus próprios preços, reduz a qualidade e o desenvolvimento de novo produto, elimina os clientes mais fracos, reduz o nível de serviço aos clientes, distribui seus produtos aos clientes remanescentes de acordo com

a habilidade de pagamento, corta os orçamentos de pesquisa de mercado, de propaganda, de visitas de vendas e elimina os artigos de baixo lucro. Todos esses passos têm o efeito positivo de criar lucros instantâneos para a empresa. Ao mesmo tempo, a empresa está "brincando" perigosamente com seu único recurso:, seus clientes. Sua reputação é altamente taxada e quando os tempos normais retorna

2. Para leitura posterior sobre as implicações do ecologismo no marketing, cf. George Fisk, "Criteria for a Theory of Responsible Consumption", *Journal of Marketing* (abril de 1973), p. 24-31; e Norman Xangun, "Environmental Problems and Marketing: Saint or Sinner?" em *Marketing Analysis for Societal Problems*, eds. T. N. Sheth e P. L. Wright (Urbana, University of Illinois, 1974), p. 250-70.

3. Joe Cappel, "Will Marketing Run Out of Energy?", *Chicago Daily News* (27 de novembro de 1973), p. 34. Infelizmente, o colunista cometeu, o erro de identificar o marketing com o problema do estímulo da demanda, em vez do problema total de administrar a demanda.

561

rem, muitos deles terão encontrado outros vendedores e outros meios de preencherem suas necessidades.

A segunda é a abordagem de ---marketing contínuo- Aqui, a empresa espera que a escassez seja temporária. A empresa continua a comprar seus suprimentos cuidadosamente. Mantém a mesma linha de produtos e vende para os mesmos clientes. Eleva os preços um pouco, a fim de se manter a par com os aumentos de custo, mas não excessivamente. Mantém as mesmas despesas de propaganda, força de vendas e pesquisa de mercado, com reduzidas modificações em suas despesas. Esses passos, na melhor das hipóteses, mantêm as margens de lucro da empresa e a reputação dos clientes. Por outro lado, permanece, ---igual a Nero, tocando música enquanto Roma ardia em chamas" e não implementam certos passos para melhorar a posição da empresa a longo prazo.

Implicações para a administração de marketing

Um período de profunda escassez exige uma terceira reação, que pode ser caracterizada como o marketing de revitalização estratégico. Pede a nomeação de um comitê da alta administração para rever as políticas básicas da empresa sobre seu composto de

cliente, composto de produto e composto de marketing e preparar um conjunto de recomendações. Essa comissão estuda as seguintes questões:

1. Quais mercados serão de maior lucratividade nos anos vindouros? 2. Quais clientes nesses mercados serão os melhores para se atender? 3. Qual princípio deve ser utilizado para se distribuir os suprimentos escassos entre os clientes existentes? 4. Quantos novos clientes podem ser desenvolvidos sem diluir o interesse dos clientes actuais no recebimento dos suprimentos adequados? 5. Quais produtos a empresa poderá eliminar de sua linha e quais produtos a empresa deve tentar acrescentar à sua linha? 6. Quanto de aumento de preço pode a empresa realizar e justificar aos seus clientes? 7. O que deve a empresa comunicar a seus clientes e o que exigirá nesse sentido quanto aos orçamentos de propaganda e relações públicas? 8. Quantos vendedores a empresa necessita e que tipo de retreinamento devem receber? 9. O que pode ser feito para reduzir os custos para os clientes e assistimos na solução de seus problemas?

Muito embora as respostas a essas perguntas variem de empresa a empresa, o princípio 1 guia deve ser o de orientação para o cliente. O principal recurso que uma empresa possui a longo prazo são seus clientes leais. Os clientes leais não são criados quando são servidos como reis durante os bons tempos e levados a suportar dificuldades durante os maus tempos. Os clientes leais são criados pelas empresas que têm consideração para com eles em todas as ocasiões. Durante o período de escassez, a empresa orientada para o mercado procura e luta para ajudar os clientes a resolverem seus problemas.

Essa filosofia pode ser traduzido em tarefas e atividades específicas de marketing:

1. Os vendedores terão seus papéis de vendas diminuídos, porém, seus outros papéis aumentados. Seus papéis de aconselhamento a clientes tornam-se vitais. De vem ser capazes de sugerir outras fontes de fornecimento para os clientes ou substitutos do material escasso. Seu papel de comunicador aumenta, porque de vem explicar e justificar as distribuições da empresa e os aumentos de preços aos clientes. Seu papel de inteligência aumenta, porque devem controlar, cuidadosamente, e relatar à administração fatos concernentes aos ajustes por parte dos clientes e concorrentes quanto à escassez. Seu papel de processador de pedidos é aumentado porque os clientes telefonarão mais vezes para fazerem perguntas sobre as entregas. Mesmo seu papel de venda não desapareceu por completo, porque

devem dedicar alguma atenção à venda de produtos da empresa de maneira lenta, e que se encontram com o suprimento adequado.

2. A propaganda provavelmente será reduzida de alguma forma, mas não será completamente abandonada. Ela tem diversos e importantes papéis para executar. A empresa poderá redirecionar parte de seu orçamento de propaganda para construir a demanda por produtos da empresa que estão bem-supridos. Parte desse orçamento deve ser utilizado para criar uma conscientização e interesse por novos produtos e modificações em produtos existentes. Alguma parte deve ser utilizada para instruir os compradores sobre usos mais econômicos do produto escasso. Finalmente, outra parte deve ser utilizada para manter os clientes informados das medidas que a empresa está tomando para solucionar a escassez.

3. A pesquisa de marketing deve ser mantida num nível que permita o controle de mudanças competitivas no mercado e a interpretação de práticas e necessidades novas dos clientes.

4. O desenvolvimento de produto deve estar alerta a novas oportunidades de novos produtos gerados pela escassez. Para uma empresa de amplos recursos, uma escassez significa uma necessidade de produtos substitutos. Uma escassez de gasolina amplia o mercado de bicicletas e transporte de massas; uma escassez de combustível para aquecimento expande o mercado de suéteres, lareiras e cobertores elétricos.

5. As compras devem ser consideravelmente reforçadas como uma função da empresa. Deve realizar um melhor trabalho para encontrar fontes alternativas de suprimento e de arranjar contratos a longo prazo. Os departamentos de compras têm uma necessidade de utilizar os princípios de marketing, agora que precisam ---vender--- as necessidades da empresa aos vendedores da empresa fornecedora. Algumas empresas transferiram seus vendedores para o departamento de compras, a fim de aprimorarem sua eficácia na atração de fornecedores e suprimentos.⁴

1 INFILAÇÃO

Outro grande acontecimento em anos recentes tem sido a inflação mundial

deduplo dígito. Os preços nos Estados Unidos cresceram acima de 11% em 1974;

no Japão, de 22%; no Brasil em 27% e, em muitos países da Europa, entre 15 e 25%.

Muitas causas contribuíram para o violento nível da inflação. A Guerra do

Oriente Médio de 1973 levou a uma escassez muito grande de petróleo e acelerou

o aumento de seu preço o que, por sua vez, veio afetar os preços

de coisas, tais como: roupas, móveis, alimentos, aparelhos domésticos, devido a sua dependência direta ou indireta do petróleo e seus derivados. Os países exportadores de outras matérias-primas seguiram esse exemplo aumentando também os seus preços. As empresas se apressaram em conseguir substitutos e, no processo, aumentaram os

4. Para passos adicionais, cf., do autor, "Marketing during Periods of Shortage", *Journal of Marketing* (julho de 1974), p. 20-29. 563 preços desses substitutos. Também aumentaram seus próprios preços, para cobrir os custos crescentes. Os clientes aceitaram os preços mais elevados, porque estavam mais preocupados com a escassez do que com custos. Os sindicatos exigiam mais salários e os conseguiam. Em face desses fatores, os governos tomaram algumas medidas para desencorajar os aumentos excessivos nos preços e encorajar alguns passos de conservação pelos consumidores. Mas evitavam tomar medidas mais drásticas, por sua escassa popularidade política, quer com o comércio ou com os consumidores.

Implicações para a administração de marketing

A elevada inflação apresenta novos inúmeros problemas para a administração de marketing que, como a escassez, não fornece respostas fáceis. Novamente, a empresa deve ser sábia para formar um comitê administrativo de alto nível para lutar com as seguintes questões que exigem orientações políticas:

1. 2. 3. Que porcentagem do aumento do preço deve ser passado para os clientes?

Como poderá o aumento de preço ser tornado plausível aos clientes?

Os preços devem ser determinados na ocasião do despacho ou na ocasião do

pedido? 4. Quantas simplificações de produtos e eliminação de serviço devem ser introduzidas, a fim de se reduzir os custos? 5. Que outros passos a empresa pode tomar para reduzir seus custos de fabricação e de marketing?

As empresas defrontam-se com uma forte tentação de não realizar qualquer mudança e, simplesmente, passar adiante os aumentos de custo na forma de preços mais altos. Algumas tentam passar adiante aumentos de preço que excedem os aumentos de custo (chamado de "pirâmide de preços"). A prática é explicada por motivos que o aumento de preço antecipa futuros aumentos de custo e agem como prevenção para a necessidade de se modificar

os preços mais tarde. No entanto, algumas empresas estão apenas cobrando o que o mercado pode suportar. As empresas foram capazes de fazer isso facilmente em 1974, por causa da escassez e da corrida às compras. Passar adiante aumentos elevados de preço é mais difícil quando a demanda diminui. As empresas têm cada vez menos possibilidades de simplesmente taxarem -preços mais altos e descobrir meios melhores de compensar os aumentos de custo.

Uma solução importante é a simplificação de produto. Os compradores estão mais aptos a aceitarem versões de produtos que apresentem aspectos de economia e durabilidade. Uma vez mais, a administração orientada para o mercado tentará encontrar meios de ajudar o cliente. Em condições de inflação, isso se traduz na introdução de produtos mais econômicos e que mantenham baixos os custos para os clientes.

RECESSÃO

O consumidor norte-americano das décadas de 50 e 60 acreditava no sonho:

renda real em contínuo crescimento, uma residência em bairro residencial afastado da cidade, dois automóveis e dinheiro para viajar. No início da década de 70

esse sonho foi abalado. O consumidor norte-americano enfrentou a escassez, depois a inflação e depois a recessão. Sua renda real se deteriorou.

O consumidor típico, exposto à deterioração da renda, atravessa inúmeros estágios no ajustamento às novas realidades econômicas:

1. A princípio, mantém seus padrões antigos de gastos, recusando-se a aceitar sua perda em renda real.
2. A medida que as coisas ficam piores, começa a cortar certas coisas de seu orçamento e a procurar bens menos dispendiosos.
3. A um ponto mais adiante, fica com raiva de certas forças que pensa estarem por detrás da recessão econômica as grandes empresas, os sindicatos, o governo. Se pudesse, tiraria os culpados do poder.
4. Ainda mais tarde, demonstra sinais de desespero, porque a situação continua a piorar e ninguém é capaz de fazer nada sobre o problema.
5. Finalmente, o consumidor começa a perceber sua nova situação e adota um novo conjunto de valores de consumo adequados às suas realidades econômicas.

Nem todos os consumidores atravessam todos esses estágios,

mas muitos

deles fazem diversos ajustamentos de grande importância para os vendedores. O

objectivo dominante dos consumidores é o de encontrar maneiras de economizar.

Isso toma uma série de formas:

1. Preferência crescente por marcas de lojas sobre as marcas dos fabricantes, em razão de seus preços mais baixos, qualidade semelhante e display em destaque.

2. Aumento das compras comparadas e preferência por lojas de desconto a fim de encontrar preços mais reduzidos.

3. Aumento da prática de pagar menos através de produtos substitutos. Os consumidores passam do bife para o frango, para o atum e para o arroz e feijão.

4. Aumento do faça-você-mesmo no que se refere a serviços de consertos domésticos, vestuário e produção de alimentos.

5. Aumento da preferência a mercados de segunda-mão (lojas de roupas usadas, mercados de quinquilharias e vendas através de particulares).

6. Aumento do interesse pelos aspectos funcionais do produto e durabilidade e menos interesse na estética e conveniência do produto.

7. Crescente eliminação de compras por impulso e artigos supérfluos.

Implicações para a administração de marketing

Muitas dessas modificações do consumidor exigem uma nova direção substancial no pensamento do marketing. O marketing tradicional projetou a filosofia do consumidor de que "mais é melhor" e que a felicidade reside em possuir uma grande residência, dirigir um automóvel último tipo, ter centenas de

aparelhos domésticos, vestir roupas caras e comer bife quatro vezes por semana.

A maioria dos norte-americanos ainda deseja isso e muitas empresas estão fazendo

o melhor possível para sustentar essa estrutura de desejo e fornecê-la. Ao mesmo

tempo, há um mercado crescente para bens que são menos extravagantes, mais

duráveis e econômicos. Esse segmento constitui um mercado crescente de oportunidades para os fabricantes e varejistas. Exige uma ênfase diferente para o projeto

5. Os compradores industriais atravessam mudanças similares, em face de custos crescentes e lucros decrescentes. Procuram meios para alcançar a economia e o compromisso de

fornecimento a longo prazo. Seus passos incluem: 1. procura de fornecedores adicionais; 2. procura de novas condições; 3. movimento em direção à autoprodução; 4. procura de materiais mais baratos; e 5. simplificação de produtos. O vendedor industrial deve levar em consideração esses valores evolutivos ao formular seu programa de marketing.

565

de produtos, distribuição, determinação de preço e comunicação de marketing. As empresas poderão lamentar a queda dos valores antigos que eram baseados em demandas insaciáveis e elaboração e substituição infundáveis de produtos. Mas o especialista em marketing precavido sabe que haverá sempre trabalho a fazer, enquanto houver pessoas e que é apenas uma questão de descobrir e oferecer o que eles necessitam e desejam.

NECESSIDADES DO SETOR PÚBLICO

A evolução das necessidades do setor público conduzem a uma nova direção para o marketing. A economia particular de marketing tem conseguido produzir um nível extraordinário de bens e serviços a fim de satisfazer os apetites materiais do homem. Por um preço, uma pessoa pode obter os automóveis mais luxuosos, roupas, residências, móveis, alimentos e assim por diante. Mas o aumento de bens particulares não tem sido acompanhado por um correspondente aumento de bens públicos. Galbraith chama a isso de desequilíbrio social:

Um aumento no consumo de automóveis exige um fornecimento de facilidades nas ruas, nas auto-estradas, no controle de tráfego e estacionamento. Os serviços de proteção das polícias rodoviária e civil devem também estar disponíveis, assim como os da maioria dos hospitais. Embora a necessidade de equilíbrio, aqui, seja extraordinariamente clara, nossa utilização de veículos produzidos para uso particular tem, em certas ocasiões, se distanciado do fornecimento dos serviços públicos relacionados. O resultado tem sido tremendos congestionamentos de tráfego nas estradas, um massacre anual de pessoas em proporções alarmantes e uma colite crônica nos cidadãos.⁶

Porque a questão do que produzir nas economias capitalistas é, principal mente, determinada no mercado, os serviços públicos tendem a ser pouco financiados e negligenciados. O ensino público é tão ruim que aqueles que podem arcar com as despesas de escolas particulares, encaminham seus filhos a elas. Os serviços médicos e as instalações são em pequena quantidade e muito mal distribuídos. Os serviços sociais para os pobres e os

anciãos são tão inadequados que chegam a ser escandalosos. Os serviços de polícia são inferiores em quantidade e qualidade. As orquestras sinfônicas e os museus estão em perigo constante de irem à falência. Muitas bibliotecas públicas estão sem espaço e sem orçamentos. Muitos parques e jardins zoológicos mostram sinais de abandono. A maioria das grandes cidades deve lutar com uma taxa alarmante de crimes e deterioração física.

A ironia é que, à medida que a sociedade acumula cada vez mais bens particulares, cada vez mais anseia por bens públicos: ar puro, praias limpas, parques adequados, ruas seguras, estradas de alta velocidade e boas escolas. A qualidade da vida sobrepuja a quantidade de bens como uma preocupação principal.

Dois fatores residem na raiz do desequilíbrio social bruto. Um deles são as atitudes públicas. Muito embora o público deseje mais serviços públicos, não está disposto a apoiar um aumento de impostos para essa finalidade. As pessoas preferem um menor imposto e uma maior escolha para os gastos particulares, a impostos mais elevados e mais serviços públicos.

6, John Kenneth Galbraith, *The Affluent Society* (Boston, Houghton Mifflin Company, 1958 p. 255.

m R

O segundo fator é a administração de caráter retrógrado em muitas instituições que não visam lucro. Essas organizações operam sob uma filosofia administrativa arcaica que as levam a perder rapidamente o contato com seus públicos. Começam, a princípio, com um mandato claro e com intenções de servir a certa classe de necessidades humanas. Com o tempo, tornam-se orientadas para dentro e para atender os seus próprios interesses. Surge uma burocracia; a organização cresce presa a regras e à impessoalidade; concentra-se na produção dos mesmos serviços, sempre da mesma maneira. A organização torna-se cada vez mais alheia e menos receptiva às necessidades novas de seus clientes. Não há qualquer mecanismo de concorrência e votos do mercado, como no setor privado, para amarrar a

sobrevivência da organização à satisfação dos clientes.

Logo torna-se aparente que o que está faltando a muitas dessas organizações que não visam ao lucro é uma orientação de marketing para seus públicos e tarefas. Essas organizações encontram-se, em sua maior parte, no estágio da orientação para o produto, que caracterizou as empresas comerciais há muitos anos atrás. Concentram-se em seus produtos e serviços e não em seus mercados. Acreditam muito nos valores desses produtos e nas formas pelas quais são oferecidos.

Assim, uma universidade acredita que os estudantes devem querer o tipo de educação que sempre foi fornecido; uma igreja acredita que seus fiéis devem querer

serviços religiosos tradicionais; a força policial acredita que os cidadãos devem

aceitar a maneira como a polícia realiza seus serviços já há algum tempo. Há pouca

pesquisa sobre as necessidades em evolução de seus clientes. Há pouco esforço

para criar novos produtos, serviços e sistemas de entrega, adaptados às necessidades mutantes do mercado.

A indiferença da organização acarreta, por fim, a apatia ou a hostilidade,

do cliente, que leva a organização para uma crise. As universidades descobrem que

não conseguem atrair estudantes suficientes. Os administradores de escolas públicas não conseguem atrair suficiente apoio dos cidadãos para conseguirem mais

verbas. Os departamentos de polícia falham em conseguir suficiente cooperação

e respeito dos cidadãos. As igrejas enfrentam um número decrescente de fiéis.

As orquestras sinfônicas não conseguem levantar dinheiro suficiente. O Exército

norte-americano não consegue atrair recrutas suficientes.

A essa altura, essas organizações estão, finalmente, prontas a reexaminarem

suas missões e relações com os clientes. A medida que se modificam, algumas

delas começam a identificar seus problemas como sendo de marketing. Observam

as empresas comerciais e sua eficácia, ao utilizarem o marketing para desenvolver a

demanda para seus produtos. Começam a achar que a solução de seus problemas

pode residir numa orientação voltada para o marketing.

Infelizmente, essas organizações não compreendem, a princípio, o que é o

marketing e o que ele propõe. Confundem o conceito de marketing com o conceito de vendas. Uma boa ilustração nos é fornecida por muitas universidades que enfrentam declínio de matrículas. Essas universidades começam a acreditar que a solução do problema reside na abertura de escritórios para recepção de matrículas (departamento de vendas). Os escritórios estão falhando na atração de alunos suficientes. Precisa realizar um melhor trabalho de "marketing". A admí- 567

nistração toma as seguintes medidas: 1. dá ao diretor de matrículas mais verba para empregar mais auxiliares; 2. aumenta o orçamento de propaganda; 3. põe mais dinheiro na preparação de um atraente catálogo da universidade. Algumas universidades vão além e fazem anúncios em estações de rádio de música "pop", distribuem camisetas promocionais nas praias e enviam cartas a formandos qualificados das escolas de segundo grau, dizendo, "parabéns, você foi aceito em nosso programa". Uma universidade começou a pagar comissão aos seus atuais alunos por todo aluno novo que eles conseguissem.'

Essas universidades estão;No descobrindo não tanto o marketing, mas uma pequena parte dele, as vendas. E o investimento aumentado para as vendas funciona por pouco tempo. O escritório para recepção das matrículas inverte a sua finalidade, com uma tendência ao declínio. Em essência, as primeiras universidades que começam a vender intensamente trazem mais estudantes que aquelas ainda orientadas para o produto. Mas se o ganho perdura ou não, depende de por quanto tempo as outras universidades continuarão passivas e do índice de satisfação com o programa que os novos estudantes encontrarão na universidade.

Essa é a dificuldade. Os novos estudantes geralmente descobrem que a experiência da universidade não corresponde à imagem que dela tiveram no escritório de matrícula. Desapontados com aulas cansativas e monótonas e administração ineficaz, passam a falar mal da universidade a seus colegas do curso de 2º grau. E o escritório encarregado de promover as matrículas terá de trabalhar cada vez mais para conseguir atrair mais estudantes.

Felizmente, nesse ponto, a universidade começa a entender a diferença entre uma abordagem de vendas e uma de marketing. Começa a perceber que precisa modificar seu produto assim como sua propaganda. Passa a fazer as perguntas corretas: O que está acontecendo no ambiente de marketing? Como é vista a universidade pelos diferentes grupos? Quais são suas oportunidades

de marketing? Como se deve posicionar entre as universidades? Como poderá comunicar uma identidade e missão claras para os públicos internos e externos? E como poderá organizar-se, a fim de realizar um marketing mais eficaz?

Implicações para a administração de marketing

Uma grande quantidade de organizações que não visam ao lucro estão começando a ver o marketing como a resposta principal para seus problemas. Muitos especialistas de marketing treinados estão começando a ser consultados e a trabalhar para essas empresas. Espera-se que tragam um amplo conceito de marketing e não apenas um conceito de vendas. Aqui, descreveremos o que isso significa

Toda organização está rodeada por um conjunto de públicos com os quais realiza trocas de vários tipos. Terá objectivos com relação ao que gostaria de obter de cada um desses públicos. Por sua vez, terá de pensar sobre o que oferecer a

7. "Colleges Beat Bushes to Lure New Students, Up Enrollment", Chicago Tribune (14 de abril de 1974), Seção I, p. 33.

8. Cf., do autor, Marketing para organizações que não visam o lucro, 1.^a ed., São Paulo, 568 Atlas, 1978.

à

cada público, a fim de extrair dele o que deseja. O marketing é uma abordagem sistemática para o planejamento de benefícios que devem ser oferecidos a um público distinto, a fim de extrair-se dele os recursos ou apoio que a empresa quer em troca.

As organizações que não visam ao lucro têm, pelo menos, três tipos de públicos. Há públicos que consomem seus serviços, públicos que fornecem os recursos necessários e públicos mistos cuja boa vontade é importante para a empresa.

A organização que não visa ao lucro, portanto, utiliza o

marketing para desenvolver os serviços certos a seus clientes, para atrair os recursos que necessita e para comunicar e obter a boa vontade de um terceiro público.

O marketing pode ser utilizado para chamar a atenção do mercado para produtos, serviços, empresas, pessoas, lugares ou causas sociais. Um número crescente de empresas está-se envolvendo nesse último tipo de marketing, ou seja, o de

obter o apoio por uma causa social, como controle populacional, economia de

energia, proteção do meio ambiente e controle do fumo e do uso de drogas. Esses

esforços se incluem no que se chama de marketing social:

O marketing social é o projeto, a implementação e o controle de programas que

procuram aumentar a aceitação de uma idéia social, uma causa ou prática em grupo(s) - alvo. Utiliza a segmentação de mercado, a pesquisa de consumidor, o desenvolvimento de conceito, a comunicação, as instalações, os incentivos e a teoria

de trocas para maximizar a reação do grupo-alvo.

O marketing social é um dos novos desenvolvimentos promissores, pelos

quais se espera aumentar a eficácia de agentes sociais de mudança, no sentido de

proporcionarem as mudanças sociais desejadas.⁹

Os princípios de marketing para as organizações que não visam ao lucro são

os mesmos para aquelas organizações orientadas para o lucro. O especialista de

marketing da organização deve identificar os mercados-chave e os públicos, empregar a segmentação, analisar o comportamento do consumidor, determinar o

posicionamento do mercado, desenvolver produtos e um composto de marketing,

implementar a ação de marketing, controlar os resultados e executar as medidas

corretivas.

Finalmente, as organizações que não visam ao lucro e desejarem estar orientadas para o mercado precisarão criar uma posição equivalente àquela dos vice-presidentes de marketing das empresas comerciais. O trabalho da pessoa nessa

posição é duplo. Primeiramente, ele passa a coordenar todas as funções de marketing, a fim de alcançar um composto de marketing equilibrado. Em segundo

lugar, ele instrui os executivos, que não de marketing, sobre a importância fundamental do conceito de marketing. O conceito de

marketing não é prontamente aceito pelos outros executivos na empresa. Exige-se um considerável esforço para convencê-los que a empresa começa e termina com o cliente.

9. Cf. Philip Kotler e Gerald Zaltman, "Social Marketing: An Approach to Planned

Social Change", *Journal of Marketing*, julho de 1971, p. 3-12. 569
SUMARIO

O marketing é uma disciplina em evolução, que deve desenvolver respostas novas à medida que surgem problemas novos. Os princípios de marketing dos anos 50 e 60 estão sendo desafiados por novos fatores no ambiente de marketing, o consumerismo, o ecologismo, a escassez, a inflação, a recessão e as necessidades do setor público.

O consumerismo exige o fortalecimento dos direitos e do poder dos consumidores, em relação aos vendedores. Os especialistas de marketing de elevada capacidade reconhecem esse fato como uma oportunidade para melhor servir aos consumidores, através do fornecimento de mais informações, instrução e proteção. O ecologismo exige a minimização do mal feito pelas práticas de marketing em relação ao meio ambiente e à qualidade da vida. Pressupõe a intervenção nos desejos dos consumidores, quando sua satisfação vier a criar um custo muito elevado ao meio ambiente. A escassez concretizou a possibilidade de ficar sem recursos na ausência de um uso equilibrado dos mesmos. Os especialistas de marketing devem evitar reagir contra a escassez, ou por um marketing de redução agressivo ou por um marketing normal. A escassez exige uma reprogramação estratégica do composto de cliente, formado de produto e composto de marketing. A inflação eleva os custos do produtor e terá de determinar quanto se deve transferir ao comprador. Os especialistas de marketing de elevada capacidade não repassarão simplesmente os custos em preços mais altos, mas procurarão meios de contrabalançá-los, a fim de manterem baixos os custos aos clientes. A recessão e seus fatores determinantes levam a uma modificação do estilo de vida do consumidor, caracterizada por um consumo mais sensato ou austero. Algumas empresas reconhecem, ali, uma oportunidade de marketing para servir às necessidades do segmento crescente dos consumidores sensatos. Finalmente, os serviços do setor público são, geralmente, deficientes em quantidade e qualidade. As organizações que não visam ao lucro têm grande oportunidade de melhorar seus serviços pela adoção da mesma

orientação de marketing que vem funcionando tão eficazmente no setor comercial.

QUESTOES E PROBLEMAS

1. Os consumeristas sugeriram que as escolas públicas deveriam treinar seus estudantes na observação crítica dos anúncios de televisão. Os estudantes deveriam aprender a reconhecer, objectivamente, o que a propaganda está tentando fazer. Como um homem de negócios, você apoiaria essa proposta? Por quê?

2. Os seguintes produtos satisfazem aos desejos individuais, mas ao mesmo tempo apresentam algumas consequências sociais não desejáveis: (a) detergentes; (b) automóveis; (c) fraldas descartáveis de papel. Discuta o que os fabricantes podem ou devem fazer sobre cada um desses produtos.

3. Desenvolva uma campanha de marketing social, para influenciar as pessoas a comprarem garrafas com retorno, em vez das convenientes garrafas sem retorno. Que apelos você utilizaria? Que mecanismo de determinação de preços? Quanta verba você precisaria? Você acha que a campanha teria muita possibilidade de êxito?

4. Faça a distinção de quatro estratégias alternativas de propaganda de uma empresa petrolífera, em face da iminência de uma outra grande escassez de combustível.

5. Duas empresas, A e B, representam praticamente 100% das vendas em certo setor industrial. A empresa A é de preço alto, de alta qualidade e a empresa B é de preço baixo e baixa qualidade. Durante o período de crescimento das rendas reais, a empresa A gozou

de 60% de participação no mercado e a empresa B detinha o restante. No período subsequente, de elevada inflação e recessão, diversos compradores mudaram para a empresa

B, por necessidade de poupar. Quais são algumas das estratégias disponíveis para a empresa A, a fim de evitar a perda de maior participação no mercado?

6. Quais são algumas das responsabilidades que podem ser assumidas pelo vice-presidente de marketing que trabalhe para um hospital?

7. O Museu Metropolitano de Arte de New York está procurando aumentar o número de seus associados, cuja mensalidade começa em \$ 15 ao ano. Acredita que as pessoas reagiriam mais em virtude de razões egoísticas do que por motivos de amplos apelos sociais, ao se associarem ao museu. Nesse sentido, o museu está procurando desenvolver pelos menos cinco benefícios tangíveis que iriam ao encontro dos membros associativos do museu. Você pode sugerir cinco benefícios e preparar um anúncio que os

apresente?

571

Parte VIII

Casos de Marketing

1. GREEN PACKING COMPANY - CONCORRENDO COM MARCAS PARTICULARES

A Green Packing Company é uma empresa líder de processamento de alimentos, com vendas em torno de \$ 300 milhões de dólares anuais. Sua marca é encontrada em frutas e vegetais enlatados e em ampla variedade de alimentos congelados. É distribuída em todas as redes mais importantes. A Green gasta perto de \$ 8 milhões de dólares por ano em propaganda direta ao consumidor, a fim de manter a preferência por suas marcas. Gasta outros \$ 5 milhões de dólares em ofertas especiais e promoções ao consumidor (descontos, prêmios etc.) e outros \$ 2 milhões em transações com os comerciantes (descontos, abatimentos, prêmios).

Muito embora sua marca seja altamente considerada pelos consumidores, a administração da Green preocupou-se com o crescimento de marcas particulares. As grandes redes de produtos alimentícios estão cada vez mais vendendo produtos sob sua própria etiqueta, muitas vezes por muitos centavos a menos do que as marcas nacionais. O produto é, geralmente, idêntico e, em muitos casos, vem de um produtor de marca nacional que age sob contrato. O preço de loja mais baixo das marcas particulares mostra que a distribuição das redes de lojas é eficaz e as redes gastam pouco em propaganda ou na promoção de suas próprias marcas. Os consumidores parecem estar preferindo as marcas particulares, à medida que se instruem e se interessam em poupar dinheiro. Mesmo quando a marca particular não for exatamente da mesma qualidade que a marca nacional, muitos consumidores não encontram qualquer diferença em qualidade pela qual valha a pena pagar.

Uma das grandes redes de produtos alimentícios recentemente solicitou à Green Packing que produzisse alguns de seus produtos para a etiqueta particular

da rede. A proposta e o preço eram atraentes, especialmente porque a Green estava operando com capacidade excedente, em virtude de as vendas recentes estarem baixas. A administração não havia produzido para etiquetas particulares 572 anteriormente e sua oposição a essas etiquetas não reduzia a tentadora qualidade

da oferta. Seus executivos-chefes chegaram à conclusão de que estavam diante de uma importante decisão política.

Para agravar ainda mais o problema, outra grande rede se aproximou da

Green corri um pedido de preços mais baixos em suas marcas nacionais. Essa

segunda rede mantinha-se fora do negócio de etiquetas particulares e isso a prejudicava porque seus preços eram ligeiramente mais elevados que as redes de produtos alimentícios concorrentes. Achava que as maiores empresas de processamento de produtos alimentícios, inclusive a Green, tinham a obrigação de manter

baixos os preços. Disse à administração da Green que o alto nível de despesas da

Green em propaganda ao consumidor elevava os preços para o varejista e para o

consumidor. Sentia que o orçamento total de propaganda da Green, especialmente

o montante gasto em propaganda ao consumidor, era excessivo e que uma maior

parte deveria ser destinada a transações comerciais, a fim de incentivar os varejistas. Isso baixaria os custos das marcas nacionais e, então, eles seriam capazes de concorrer melhor com as marcas particulares.

Questões

Quais as alternativas para a Green Packing Company? Quais parecem mais atraentes?

O que a Green necessita no sentido de obter informação adicional? Apresente um conjunto bem estruturado de recomendações.

2. RELIABLE FOUNDRY - POSICIONAMENTO EM UM MERCADO INDUSTRIAL

A Reliable Foundry é uma empresa de tamanho médio que produz peças de

metal fundido para clientes de uma variedade de indústrias. Ralph Fox, o presidente, dirige a empresa há mais de trinta anos

e está próximo da aposentadoria. Seus critérios de direção da empresa são razoavelmente tradicionais para uma fundição. A Reliable é operada na base de oficina de trabalho com um elevado inptit de mão-de-obra. A empresa realiza qualquer trabalho que aparece, com exceção dos trabalhos de fundição de metal de tamanho muito grande ou muito delicado. Obtém clientes de duas maneiras. Alguns compradores de peças fundidas telefonam à Reliable por terem recebido recomendações ou por terem visto seu nome nas páginas amarelas. Descrevem o trabalho e pedem à Reliable para apresentar uma proposta de preço. Essas visitas não programadas representam cerca de 40% dos negócios da Reliable. Os negócios restantes são gerados por sua força de vendas de dez pessoas. Possuem suas zonas e procuram os nomes das empresas que trabalham com metais e que podem utilizar peças fundidas em sua produção. No país, como um todo, há mais de noventa mil fábricas que trabalham com metal, tornando o problema de investigação de perspectivas bastante complexo. Os vendedores fazem visitas não marcadas a clientes em perspectiva, a fim de se informarem a respeito de suas operações, na esperança de descobrirem alguma peça ou montagem que a Refiable possa fundir. Esse é um método muito caro e Ralph Fox gostaria de encontrar melhores meios de localizar os clientes em perspectiva.

A maioria das peças fundidas da Reliable são feitas para indústrias de pontas tais como automóveis, equipamentos agrícolas, máquinas operatrizes, motores 573

elétricos e aparelhos de ar condicionado. Essas indústrias têm taxas diferentes de crescimento, muito embora a Reliable aceite encomendas de todas elas. Aproximadamente 20% dos clientes da Reliable proporcionam 70% de sua receita e a Reliable faz de tudo para tratar bem e corretamente seus clientes.

A Reliable acredita que os clientes de peças fundidas escolhem seus vendedores na base de preço, qualidade e serviço. Estabelece seus preços um pouco mais alto que os concorrentes, porém oferece maior qualidade. A produção de peças fundidas de

qualidade mais elevada significa, segundo a Reliable, menos imperfeições, menos variações nos graus de tolerância e, portanto, menos tempo de ajuste de máquina, o que poupa dinheiro ao cliente. Além do mais, a Reliable tem um sucesso maior no cumprimento de seus programas de entrega. Mesmo assim, há muitos concorrentes que reduzem os preços. Muitos agentes compradores observam somente o preço. As vezes, o controller do cliente está errado, pois critica o agente comprador por não ter aceitado a proposta de preço mais baixo, não imaginando que o custo total é maior que o preço. n

A Reliable preocupa-se com sua posição futura no setor. O número de empresas de fundição caiu de três mil e oitocentos, no final dos anos 40, para mil e

oitocentos actualmente. As empresas menores estão fechando suas portas, por causa de fracas economias e um marketing muito pobre. Um novo fator tem sido a imposição do Occupational Safety and Hazard Act. As fundições, que são normalmente locais de alta temperatura, poluição e problemas de segurança, tiveram que gastar, recentemente, um bocado de dinheiro para controlar esses problemas; esse é um dinheiro que não aumenta a produtividade. Algumas fundições preferem sair do negócio do que suportar esses custos.

Ralph Fox está tendo dúvidas básicas sobre a permanência da Reliable como uma oficina geral de trabalho. Algumas das maiores fundições têm-se especializado e estão aumentando seu capital. Ele também está preocupado com os métodos da Reliable para gerar negócios. Ultimamente, tem ouvido falar da distinção entre orientação de vendas e orientação de marketing. Gostaria de rever os objectivos e as operações de marketing da Reliable, na procura de uma estratégia para o crescimento na década que virá.

3-SEARS ROEBUCK - DESENVOLVENDO UM CONCEITO DE PRODUTO

Muitas empresas estão trabalhando na tentativa de projetar um automóvel elétrico prático. Isso inclui, naturalmente, um grande fabricante de automóveis como a General Motors. Inclui, também, de acordo com boatos, empresas tais como a General Electric e a Sears.

De início, a General Motors gozaria da maior vantagem diferencial nesse mercado, já que possui todas as competências distintivas que se adequam aos requisitos de sucesso do produto:

1. Boas relações com os fornecedores de metais, borracha, plástico, vidro e outros materiais

574 necessários para a produção de um automóvel.

116.

2. Habilidade na produção e montagem em massa de peças complicadas de equipamentos.

3. Grande capacidade de distribuição para estocar, apresentar e entregar automóveis ao público norte-americano.

4. Boa reputação com os compradores quanto à sua habilidade em produzir e distribuir um bom produto automobilístico.

Uma empresa como a General Electric possui competências distintivas

quanto aos números 1 e 2, mas não nos números 3 e 4. Possui, também, um

excelente know-how quanto à tecnologia elétrica, muito embora a General Motors

seja, provavelmente, também conhecedora desse particular. A principal competência distintiva da Sears é a sua distribuição extensiva e seu sistema varejista; porém, terá de adquirir as outras competências necessárias.

Um inventor independente aproximou-se da Sears com um excelente projeto

de automóvel elétrico, com a capacidade de um raio de quase dois mil quilômetros

com uma carga total e a habilidade de atingir uma velocidade de 120 km por

hora. O recarregamento da fonte de energia levaria oito horas (geralmente à noite)

e custaria aproximadamente \$ 1,50 com uma carga lenta e utilizando uma corrente normal doméstica.

A administração da Sears demonstra um grande interesse neste carro. Acredita que a empresa teria uma grande vantagem quanto à distribuição pela colocação de lojas de exposição próximas aos seus centros de serviços de automóveis.

Inicialmente, exibiria o carro em suas lojas varejistas de alto movimento e estabeleceria uma operação de vendas próxima da empresa de seguros de automóveis

Além das operações de financiamento. A Sears poderia, também, criar um

sistema de "Sears Rent-A-Car" (aluguel de automóveis) nas lojas, apresentando

o automóvel elétrico. Sua manutenção e conserto seriam feitos pelos Centros de

Serviços da Sears.

A Sears enfrentaria muitas decisões difíceis, tais como a

política de carros usados, opções de carros novos, política de garantia e opções, localização de estoques e políticas de despachos e de propaganda. Vamos partir da hipótese de que esses problemas possam ser resolvidos.

Voltemos à questão básica de como deve ser o automóvel. As pessoas não compram carros e sim utilidades. Um carro é, simplesmente, a embalagem de um serviço, um instrumento para a solução de um problema do consumidor. Nesse estágio, a Sears tem, apenas, uma idéia de produto, não um conceito de produto.

Você deve preparar os seguintes pontos para discussão:

1. Crie três alternativas de conceitos de produtos para o novo carro elétrico. (Um conceito de produto expressa o significado do carro em termos de consumidor; por exemplo, "um carro que seja bom para o meio ambiente".)
2. Desenvolva um conjunto de critérios para se fazer uma escolha entre os conceitos alternativos de produtos. Escolha um dos conceitos básicos de produto, utilizando esses critérios.
3. Descreva o posicionamento de produto do conceito de produto escolhido. (O posicionamento de produto mostra o conceito do consumidor sobre o relacionamento do produto com: a) produtos concorrentes; e b) dimensões importantes da escolha do consumidor.)
4. Discuta as questões que seriam colocadas aos compradores em potencial para determinar se o conceito de produto posicionado iria apelar a eles e motivar a compra (teste de conceito).

575

5. Que aspectos devem ser projetados para o carro, a fim de comunicar convincentemente o conceito de produto ao comprador em potencial? (sugestão de atributo).

4. GENERAL PRODUCTS, INC. - SELECIONANDO IDÉIAS PARA NOVOS PRODUTOS

A General Products é uma grande empresa de muitas divisões, fabricando uma variedade de produtos de consumo, alimentos enlatados e congelados, brinquedos, cosméticos, brinquedos e artigos esportivos. A empresa experimentou uma taxa de crescimento alta e constante nos últimos anos. Novos produtos têm sido um elemento-chave para o sucesso da empresa. Todas as seis divisões da General Products têm apresentado programas intensos de desenvolvimento de novos produtos.

As idéias de novos produtos atravessaram diversos estágios de seleção, teste de conceito, análise económica, projeto de protótipos, teste de produto, teste de consumidor e teste de marketing, antes que estivessem prontos para uma introdução em larga escala. Os estágios iniciais do processo de novo produto, especialmente a seleção, envolveram procedimentos bastante informais. Por exemplo, a divisão de produtos alimentícios apresentou todas as idéias de novos produtos a uma comissão de seleção, que tomou a primeira decisão de "prosseguir ou não prosseguir". Muitos executivos acharam que não houve muitos reforços nesses estágios iniciais e alguns até sugeriram que a "proporção de sucesso" das novas introduções estava começando a declinar por esse motivo.

A administração da corporação estava consciente, já há algum tempo, da necessidade de sistematização do processo de desenvolvimento de novo produto. Em setembro de 1974, decidiu formar um grupo chamado de Análise de Novo Produto, como parte do staff da corporação. O propósito do grupo de Análise era de coordenar os esforços de desenvolvimento de produto novo das várias divisões e de fornecer um mecanismo para a seleção de idéias de novo produto a nível da corporação". O grupo tinha um staff de cinco pessoas com habilidades especiais em pesquisa de mercado, em pesquisa operacional e em análise económica. Uma das primeiras tarefas realizadas pelo grupo ANP foi a de analisar extensivamente os critérios adequados para a seleção de novos produtos. Uma lista de critérios para serem empregados numa seleção a nível corporativo foi desenvolvida e aparece na Exposição 1. A comissão achou que os critérios tinham importâncias diferenciais e eram complexamente inter-relacionados. Desejava projetar um procedimento de seleção que indicasse como as várias propostas de novos produtos se comportavam umas em relação às outras, de acordo com os critérios da Exposição 1.

Em 1975, as várias divisões da General Products apresentaram oito propostas de novos produtos para avaliação pelo grupo ANP. As descrições dessas oito propostas são mostradas na Exposição 11. O grupo ANP preparou projeções económicas detalhadas para cada proposta, baseadas em hipóteses razoáveis, derivadas de experiências passadas e julgamentos dos executivos. As projeções de exigências

de investimentos e potenciais de contribuições de lucro aparecem na Exposição

Exposição 1. Critérios de selecção de novos produtos.

Critério	Categoria do
1. Novidade	Critério de produto
2. Viabilidade técnica	Critério de produto
3. Tamanho e participação no mercado	Critério de mercado
4. Posição da concorrência	Critério de mercado
5. Contribuição do lucro financeiro	Critério

6. Exigência do investimento	Critério financeiro
------------------------------	---------------------

7. Apoio organizacional	Critério organizacional
-------------------------	-------------------------

8. Adequação estratégica	Critério organizacional
--------------------------	-------------------------

9. Compatibilidade	Critério do
--------------------	-------------

Descrição

Inovação e aspectos diferenciativos de comunicabilidade
Compatibilidade com a tecnologia actual e extensão do desenvolvimento exigido
Tamanho do mercado, crescimento esperado no mercado e participação esperada do produto proposto

Concorrência directa e indirecta que provavelmente será encontrada pelo produto proposto
Fluxo médio do valor actual de contribuição esperado do produto, durante sua duração estimada de vida
Instalações e novos equipamentos, custos iniciais e exigências de capital de giro
Extensão do apoio dos executivos de alto nível quanto à ideia do produto

Compatibilidade com as linhas de produtos existentes, capacidade de produção, organização de marketing
Compatibilidade do produto proposto, ecológica meio ambiente embalagem e processo de produção com o meio ambiente

10. Bem-estar do consumidor Critério do Impacto do produto proposto sobre o meio ambiente saúde do consumidor, sua segurança e bem-estar geral

Exposição 11. Propostas de novo produto para serem selecionadas.

A. Nutrisnack (lanche nutritivo) originou-se devido aos esforços conjuntos das divisões de Food Products (produtos alimentícios) e de Drugs (drogas). Em diversos estudos de consumidor, foi estabelecido que as mães se preocupam muito com o valor nutritivo dos lanches que suas crianças comem. Isso deu origem à idéia de um lanche de alto teor em proteínas e, conseqüentemente, de grande valor nutritivo, embora isso se tenha tornado viável depois que a divisão de drogas surgiu com um suplemento proteínico semelhante à farinha. Os estudos exploratórios de laboratório ainda indicam um problema de sabor desagradável de remédio nos produtos alimentícios preparados com esse suplemento proteínico. A fábrica que produz proteína fornece hidrocarbonatos não degradáveis. O departamento de pesquisa e desenvolvimento (P & D) está desenvolvendo um método de decomposição que levará à redução do conteúdo de hidrocarbonato a um nível aceitável. Pressupondo que uma consistência do tipo de batata frita possa ser alcançada, espera-se que a Nutrisnack obtenha uma ampla aceitação pelos consumidores. Espera-se um crescimento muito rápido do mercado, com uma posição alcançável pela concorrência, no prazo de dezoito a trinta, meses.

B. Standup Alphabets (abecedário em pé) é semelhante a um produto concorrente recém-introduzido. A construção em plástico tubular torna mais seguro o manuseio por parte da criança. Muito poucas novas ferramentas são exigidas nas instalações da divisão de brinquedos

que já existe. Os distribuidores estão dispostos a aceitar o produto, mas a penetração no mercado exigiria uma promoção ao comércio e propaganda ao consumidor extensiva. De qualquer forma, espera-se uma participação no mercado de 10% no máximo

e o valor da inovação do produto provavelmente se diluirá de dez a quatorze meses.

C. JeIlywhip (creme de geléia) conduzirá à penetração num mercado em crescimento, porém altamente competitivo de sobremesas prontas. O conceito de embalagem necessita de melhorias consideráveis, a fim de se tornar tanto atraente como conveniente. Persistem as apreensões quanto à disposição da embalagem, muito embora o P & D (departamento de pesquisa e desenvolvimento) esteja desenvolvendo duas idéias promissoras. Os comerciantes actuais de produtos alimentícios com os quais trabalhamos não estão dispostos a aceitar essa linha pelo volume antecipado de vendas. As preferências dos consumidores em relação à marca líder são moderadas, porém, significativas, muito embora tenham havido preocupações quanto ao valor de altas calorias do creme Chantilly.

D. PX-20C tenta combinar as vantagens das fórmulas populares anti-gripais tipo mentol-eucalipto com vitamina C. O conceito de produto é suficientemente novo para obter espaço nas prateleiras das drogarias, mas pode-se esperar uma entrada de concorrente dentro de seis meses. As fórmulas de laboratório que utilizam base de sabor laranja têm sido bem-sucedidas, mas os problemas de aumento na escala são antecipados na produção em larga escala.

A aprovação por parte da FDA* é garantida, mas o apelo de vitamina C não pode ser superintensificado, na expectativa de prova conclusiva das propriedades de resistência ao frio dessa vitamina. Um mercado razoavelmente grande com crescimento moderado é esperado, porém a extensão da vida do produto relaciona-se com os possíveis resultados nas curas de gripe.

E. Bikeviewer (visor de bicicletas) é uma extensão proposta da linha da Bicycle Accessory da Outdoor Recreation Division. Os produtos existentes no mercado são de baixa qualidade e sua montagem exige esforços especiais. Todos os indícios apontam para uma difusão crescente do movimento do "poder do pedal" e, portanto, um mercado em expansão para todos os acessórios de bicicletas. No entanto, é intensa a concorrência dos fabricantes italianos e japoneses e somente uma posição marginal no mercado pode ser obtida pelo nosso produto. A aceitação por parte do revendedor está assegurada, porque a associação de revendedores tem feito pressão para um produto cujas propriedades de resistência ao impacto proporcionem maior segurança.

F. Milkubes (tipo de leite) procura desenvolver uma fórmula não gordurosa que possa suportar

400C de temperatura, embora as tentativas tenham sido apenas parcialmente bem-sucedidas. Apesar das posições das concorrentes Coãermate e Cremore serem imbatíveis, a análise da estrutura de mercado revela um segmento de conveniência bastante considerável,

que poderia ser atingido se fosse oferecida um produto adequado. Novas fábricas teriam de

ser construídas, embora o departamento de marketing existente possa tratar do produto

com pequena modificação. Provavelmente, a novidade do conceito ajudará a obter a aceitação por parte do consumidor e do revendedor.

G. Signature F-G Rackets (raquetes de fibras de vidro) oferecem uma forte entrada no mercado em expansão de equipamento para tênis. Espera-se que a construção em fibra de vidro se popularize no segmento amador sério de preço alto. A tecnologia de armações de fibra de vidro ainda se encontra no estágio experimental. Espera-se que as despesas de desenvolvimento sejam altas, parcialmente justificados por uma vida longa do produto. A posição da concorrência não está assegurada por nenhum período extenso. Os problemas com

os "microestilhaços" das armações de fibra de vidro poderiam ser causa de irritação na palma da mão para alguns usuários. As características de equilíbrio e balanço deverão ser superiores às existentes na maioria das raquetes.

H. Frozen Shortcakes (bolos congelados) poderiam oferecer uma nova marca no mercado de

sobremesa congelada. O crescimento do mercado é moderado e as marcas concorrentes

Food and Drug Association: órgão responsável pelo licenciamento e controle de todos

578 os medicamentos e alimentos nos EUA.

ocupam lugares de predominância. No entanto, "o serviço em fatias já cortadas" é a oferta de uma conveniência de certo modo inovadora em conceito de produto. Os testes de consumidor indicaram uma boa aceitação do conceito, bem como uma atitude um tanto desfavorável no sentido de embalagens mais bem-elaboradas. Seria difícil obter uma distribuição

adequada sem propaganda e promoção extensiva.

Exposição 111. Exigências de investimento e potenciais de contribuição.

Exigência de investimento Potencial de Código de proposta (em milhares de dólares)' contribuição

A	12.500	3.700	B	470	82	c	5.700	1.300	D
10.000	2.350	E	520	120	F	8.800	2.000	G	27.200
8.100	H	11.300	2.900						

t

Inclui instalações e equipamentos, custos iniciais e exigências de capital de giro, mas não as despesas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).

* Valor actual esperado da contribuição total sobre o ciclo de vida do produto dividido pela extensão do ciclo.

Questão

Proponha um método sistemático de avaliação das propostas desses produtos e desenvolva avaliações reais.

(Agradecimentos a Nikhilesh Dholakia pela permissão de usar o caso nº 4.)

5. STAR CHEMICAL COMPANY - AVALIANDO AS ALTERNATIVAS DAS ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO

A Star Chemical Company é um tradicional fabricante de produtos químicos com vendas anuais de \$ 100 milhões de dólares. Recentemente, tem experimentado uma queda nos lucros, principalmente por causa da capacidade excedente e da severa concorrência de preços. Os compradores industriais escolhem seus fornecedores de produtos químicos, baseados principalmente nos preços. Prestam alguma atenção à confiança na entrega e serviço, mas geralmente apresentam pouca lealdade. A Star era mais lucrativa no passado, por causa de uma eficácia superior de produção, porém os concorrentes construíram fábricas mais novas e estavam experimentando custos iguais ou mais baixos que a Star.

Um grande número de acionistas criticava a administração da Star por não ter entrado no setor de produtos de consumo. Outras empresas de produtos químicos se integraram na fabricação e estabelecimento de marcas de alguns produtos finais que eram vendidos aos consumidores, capturando, portanto, o valor adicional e protegendo esses produtos da concorrência e estritamente de preços. A Star Chemical não havia feito isso, principalmente em virtude de sua falta de experiência no marketing de consumo e na falta de quaisquer oportunidades de produtos específicos.

O departamento de pesquisa e desenvolvimento da Star criou, recentemente, uma nova linha de produtos químicos orgânicos de cloro que funcionavam como alvejantes, germicidas e oxidantes. Ralph Herristead, diretor de pesquisa e desenvolvimento,

sugeriu que um dos usos da linha poderia ser o desenvolvimento de um produto químico germicida para o mercado de piscinas. Ele acreditava que o novo produto químico teria qualidades superiores aos existentes. A alta administração estava interessada, porque isso oferecia uma oportunidade de entrar no mercado de consumo em pequena escala e, com isso, obter experiência.

Uma comissão para novos produtos, que consiste em um diretor de pesquisa, um gerente de vendas, um gerente de pesquisa de marketing e um gerente de propaganda, reuniu-se para discutir o que fazer com essa oportunidade de novo produto de consumo. Sabiam que havia grande número de piscinas nos Estados Unidos (domésticas, em hotéis, públicas, escolares etc.). A maioria das piscinas residenciais particulares encontrava-se nos estados de climas mais quentes, muito embora algumas fossem encontradas em todas as grandes cidades. As piscinas exigiam tratamento químico periódico, a fim de se manterem seguras em seu uso contínuo. Os proprietários de piscinas, ou seus administradores, adquiriam seus suprimentos através de lojas de departamentos, lojas de ferragens, lojas de artigos de jardinagem, lojas de artigos de especialidades para piscina, empresas de serviços de piscinas etc.

A força de vendas da Star Chemical não tinha experiência em vender a empresas atacadistas ou varejistas na área de consumo. No entanto, o gerente de vendas achava que sua força de vendas deveria ter uma oportunidade de vender novo produto aos canais de distribuição adequados. De outra forma, os vendedores da empresa se sentiriam superados e desmoralizados em perder a chance de obterem comissão sobre a venda do novo produto. Os outros gerentes, no entanto, sentiam que a força de vendas da empresa não deveria ser desviada de seu trabalho regular e que uma nova força de vendas ou um distribuidor poderiam tratar mais eficientemente da nova tarefa.

A comissão para o novo produto defrontava-se com algumas decisões adicionais. Tinha de decidir se deveria dar marca ao produto ou vendê-lo em grandes quantidades para marcas particulares. Teria de decidir se deveria cobrir grandes números de canais de distribuição e mercados ou se deveria concentrar-se em canais e mercados específicos. Teria de decidir se deveria empurrar a marca através de um bom esforço de força de vendas ou puxá-la através de propaganda intensa.

Os membros da comissão para o novo produto chegaram à conclusão de que existiam muitas abordagens alternativas para o marketing desse

germicida. Reconheciam a necessidade de critérios claros, a fim de fazerem uma escolha entre as alternativas de distribuição. Os membros concordaram em julgar as propostas alternativas em confronto aos seguintes critérios (as percentagens mostram a importância dos critérios avaliados):

1. eficácia em atingir os proprietários de piscinas (15%);
2. montante de lucro no caso de essa alternativa funcionar bem (10%);
3. experiência a ser adquirida pela empresa no marketing de consumo (10%);
4. montante de investimento envolvido (o investimento menor foi considerado o preferido) (30%);
5. habilidade da empresa em cortar suas perdas (20%).

Suponha que a Star Chemical o chamou para obter sua opinião sobre esse problema. A administração gostaria de ter uma visão clara de suas principais alternativas de distribuição. Também gostaria que você propusesse um método para avaliar as principais alternativas de distribuição, numa base quantitativa.

6. LOUIS A. WEISS MEMORIAL HOSPITAL - COLETA DE FUNDOS PARA UM HOSPITAL

A Louis A. Weiss Memorial Hospital, uma instituição de tamanho médio, com 350 leitos e serviu o setor Near North de Chicago, foi inaugurada em 1953 e levou o nome do falecido filantropo e industrial de Chicago. Desde sua origem, o hospital tem expandido gradualmente seus serviços, pelo planejamento cuidadoso e implementação de um programa extenso fornecendo mais ambulatorios, serviços aos pacientes externos; aumentando a biblioteca médica; acrescentando um novo andar à ala profissional que inclui os consultórios dos médicos; estabelecendo um laboratório de fisiologia cardíaca; aumentando a capacidade de leitos e assim por diante.

Enquanto o planejamento é uma das razões do crescimento constante do hospital Weiss, também tem sido feito grande reforço para promovê-lo no mercado, a fim de manter sua imagem elevada, fazer com que o público se conscientize dos serviços que o hospital tem a oferecer e para obter tanto

grandes como pequenas
doações de cidadãos interessados.

O Conselho Deliberativo do Hospital providencia os fundos de diversas maneiras. Cada ano ele patrocina uma noite dos associados por meio de um acontecimento cultural (teatro, balé etc.), a fim de levantar numerário. Os doadores que realizam contribuições significativas para o hospital poderão ter seus nomes colocados numa placa e instalados num quarto, num laboratório, ou numa ala. Os cidadãos proeminentes que mostram um interesse pelo hospital poderão ser convidados para membros do conselho deliberativo. Cada membro do conselho deve contribuir com mil dólares por ano. Os possíveis doadores são também sugeridos por membros individuais do conselho deliberativo, por intermédio de listas, para os quais são enviadas cartas personalizadas pedindo suas contribuições.

O hospital Weiss emprega um relações públicas em tempo integral, além de um assistente cujos diversos trabalhos incluem a verificação da cobertura jornalística por ocasião de um grande acontecimento relacionado com o hospital, como, por exemplo, um grande programa de doação ou a inauguração de uma nova ala.

Entretanto, o hospital não depende exclusivamente da mídia externa para comunicar suas novidades. Word from Weiss (Notícias do Weiss), publicado trimestralmente pelos Friends of Louis A. Weiss Hospital (Amigos do Hospital Louis A. Weiss), é uma revista de quinze a vinte páginas que cobre os acontecimentos e artigos de interesse para aqueles que estão relacionados com o hospital. Há tam 581

bém um filme, de quinze a vinte minutos, que descreve o hospital e sua história. O filme é utilizado em qualquer reunião de pessoas interessadas.

Também importante na coleta de fundos é a Women's Auxiliary (Grupo Auxiliar de Mulheres), que fornece um serviço extremamente valioso ao hospital, através da administração de sua loja de artigos para presentes e novidades. Sendo uma das maiores lojas desse tipo nos Estados Unidos, seus lucros se destinam às várias necessidades do hospital. Essa loja não representa apenas um significativo esforço de marketing, mas o conselho de mulheres ajuda a conseguir benfeitorias, obras de caridade, prêmios e cerimônias de agradecimento.

Assim, vemos que o Hospital Weiss se engajou num extenso e

inteligente programa de marketing, a fim de levantar dinheiro para manter seus vários serviços à comunidade.

Questões

Que melhorias adicionais o Hospital Weiss pode fazer em seus esforços de levantar fundos? Com que outros públicos o Hospital Weiss pode relacionar-se, através de programas organizados de marketing? (Agradecimentos a Louis W. Hirschmann pelo caso 6.)

7. LEVER BROTHERS - REFORÇANDO A RESPONSABILIDADE DO GERENTE DE MARCAS PELO LUCRO

Donald Johnson, assistente do vice-presidente de marketing da Lever Brothers, tinha acabado de receber uma grande atribuição de seu chefe. A alta administração estava expressando uma preocupação crescente com o sistema de administração de produto da Lever. Sentia que o sistema precisava de total reestruturação de seus objectivos e procedimentos. Diversos problemas estavam envolvidos:

1. Os gerentes de marca ainda estavam muito bem-orientados quanto ao volume e

à participação no mercado. Para construir o volume, geralmente, tomavam

medidas que nunca poderiam recuperar os custos de conseguir aquele volume.

Não queriam aumentar o preço para absorver os custos crescentes, porque

isso iria reduzir sua participação no mercado. 2. Havia crescentes conflitos entre os gerentes de marcas, os gerentes de fábrica

e os gerentes de compras. Um gerente de marca via seus planos de vendas e

lucros destruídos, porque o departamento de compras não havia pedido material

suficiente ou previsto o custo correto ou, ainda, porque um gerente de fábrica

não havia cumprido seu programa de produção ou entrega de boa qualidade. 3. Os gerentes de marca não pareciam suficientemente atentos às críticas dos

consumeristas. Suas afirmações de propaganda continuavam a exagerar as virtudes de seus produtos, o que levou a investigações por parte da Federal Trade

Commission em mais de uma ocasião. A embalagem muitas vezes sugeria um

exagerado peso do conteúdo. Os ingredientes nem sempre eram verificados,

tendo-se em vista a saúde e a segurança do consumidor. Essa falha devia-se ao

fato de os gerentes de marca: 1. estarem tendo de pagar pelo uso dos serviços jurídicos da empresa e de P & D (pesquisa e desenvolvimento); e 2. estavam sob pressão para maximizar as vendas a curto prazo.

Don decidiu entrevistar uma amostra de gerentes de marcas para obter 582 suas reações quanto a essas críticas. Eis aqui algumas reações:

Robert Dale: Acho que nossa primeira tarefa é manter a participação no mercado. Os lucros acompanharão. Suponhamos que eu tenha uma participação de 20% e meu custo de ingredientes, embalagem e promoção aumente. Para manter a minha lucratividade, devo aumentar os preços. Se eu fizer isso e meus concorrentes nada fizerem, eu perderei alguns clientes. Tenho mantido meus lucros com a perda de alguma participação no mercado. Mas isto é geralmente mais do que menos. Subitamente noto que não perdi 1% de participação no mercado, porém, 2, 3 ou 4%. Depois, procuro desesperadamente recuperar a participação anterior no mercado. Isso custa um bocado de dinheiro, especialmente nos dias actuais, de crescentes custos de propaganda. Acho que meu trabalho é manter a participação no mercado, não simplesmente apresentar um lucro actual de tantos dólares, às custas de minha participação no mercado.

Harold Fry: Gostaria de maior controle sobre os fatores que afetam a lucratividade de minha marca. No que me concerne, você pode responsabilizar-me pela contribuiç@io de lucro bruto ou mesmo pela contribuição de lucro variável.

Mas como poderei ser um centro de lucro quando tenho que rogar encarecidamente por toda e qualquer cooperação? Na semana passada, pedi ao gerente de fábrica que aumentasse substancialmente a produção de minha marca, por causa da preparação de uma campanha de amostras que eu queria realizar, a fim de apoiar uma melhoria no produto. A melhoria no produto seria logo acompanhada

pelos concorrentes e eu tinha de agir rapidamente, mas ele recusou. Disse que o aumento substancial na produção durante um período limitado de tempo exigiria o emprego e o treinamento de diversos trabalhadores novos. E teria de demiti-los depois do trabalho efetuado, bem como prestar contas ao sindicato. Além disso, ele tem estado às voltas com recentes problemas de controle de qualidade por causa de trabalhadores novos. Ele não presta contas a mim, porém ao vice-presidente de fabricação, que o julga de acordo com sua habilidade de produzir de forma barata, de modo a manter os padrões de qualidade e de evitar problemas trabalhistas. Portanto, ele me disse que estaria disposto a conseguir um adicional na produção num período de seis meses, em vez do período de dois meses de que eu preciso. Você pode ver que a responsabilidade pelos lucros não faz sentido, a não ser que eu tenha poder de decisão.

Larry Evans: Tento tornar cuidado com o consumerismo, no desenvolvimento de meus planos de marketing, mas existem certos riscos. Por exemplo, nosso xampu não elimina, realmente, em todos os casos, a caspa. Dizemos apenas que "controla a caspa, quando usado pelo menos tão freqüentemente quanto é recomendado na etiqueta". Não posso fazer nada se alguns clientes pensam que ele promete eliminar seus problemas de caspa. Quanto à declaração, "use quantas vezes quiser", não queremos dizer que não seja maléfico fazer isso. É possível usar-se o produto em demasia, o que resultaria numa maior queda de cabelo. Mas, no cômputo geral, estamos ajudando mais às pessoas do que as prejudicando; basta olhar para o número de indivíduos que compra novamente nosso produto. Não utilizo muito o conselho legal, porque os caras do departamento jurídico não sabem de nada. São tão conservadores que qualquer exagero é um tabu para eles. Não querem perder seus empregos. Se dependesse deles, não me dariam

chance de fazer nada.

583

Donald Johnson ponderou todos esses comentários e chegou à conclusão quanto à alta complexidade desses problemas. Seu vice-presidente estava esperando um relatório que apresentasse revisões audaciosas no sistema de administração de marcas. Suas recomendações teriam de prometer uma maior preocupação com os lucros por parte dos gerentes de marcas, menor atrito entre esses e os outros gerentes da empresa e maior preocupação social ou, pelo menos, mais cuidados.

8. TRANSNATIONAL PHARMACEUTICAL COMPANY ORGANIZANDO AS FUNÇÕES DE MARKETING

A Transnational Pharmaceutical Company é uma importante empresa internacional de remédios e drogas, com vendas mundiais de \$ 200 milhões de dólares anuais. Os principais mercados da empresa são os Estados Unidos, a Europa (principalmente Inglaterra, França e Alemanha) e a América do Sul.

A Transnational Pharmaceutical produz duas linhas principais de produtos, antibióticos e plurivitaminas. Para vender os antibióticos, a empresa tem de entrar em contato com médicos, a fim de formar uma preferência de marca. Usa uma combinação de visitas de propagandistas, amostras, mala direta e propaganda em revistas especializadas. Os mesmos propagandistas visitam as farmácias, no sentido de se certificarem que elas mantêm os produtos em estoque, a fim de que possam atender as receitas médicas.

As plurivitaminas são vendidas através das principais lojas varejistas, tais como drogarias, redes de lojas de produtos alimentícios, lojas de departamentos e lojas de descontos. Para vender as plurivitaminas, a empresa gasta uma grande soma de dinheiro em pesquisa de marketing, propaganda ao consumidor, promoção de vendas e atividades dos vendedores no varejo.

Atualmente a função de marketing está estruturada da seguinte maneira. As políticas de marketing são desenvolvidas nos Estados Unidos e as atividades de marketing internacional são desempenhadas pela divisão internacional. A divisão internacional utiliza uma estrutura de administração regional. O marketing da empresa é controlado por um único staff de marketing, que realiza a pesquisa de marketing da propaganda e o planejamento de marketing para as duas linhas de produtos. Cada linha de produto é organizada por divisão e possui sua própria

força de vendas doméstica. Ambas as divisões de produtos têm de trabalhar através da divisão internacional, a fim de conseguirem a implementação de suas políticas. A divisão internacional usa uma única força de vendas para vender tanto antibióticos como plurivitaminas.

Recentemente, as divisões de produtos têm reclamado sobre sua falta de controle no que se refere ao planejamento e às funções de marketing, assim como quanto às atividades internacionais. Cada divisão de produto gostaria de administrar suas próprias funções de marketing e desprezar o staff de marketing da empresa. Além disso, cada divisão de produto gostaria de possuir uma autoridade mundial quanto às operações e desprezar a divisão internacional.

De acordo com a alta administração, essas mudanças organizacionais aumentariam os custos administrativos, com menores benefícios garantidos. A empresa,

no entanto, resolveu contratá-lo como consultor. Seu trabalho será o de recomendar uma estrutura organizacional que acomode a administração de diferentes produtos (antibióticos, plurivitaminas), as regiões geográficas (Estados Unidos, Europa, América do Sul), as funções de marketing (pesquisa de marketing, propaganda, força de vendas) e o tipo de cliente (médicos, farmácias, lojas varejistas). Você reconhece que a estrutura deve ser projetada para ser competitivamente eficaz naquilo que importa, ao nível do cliente. Proponha uma estrutura e defenda-a contra os projetos organizacionais alternativos.

9. O'BRIEN CANDY COMPANY APLICANDO UMA AUDITORIA DE MARKETING

A O'Brien Candy Company é um fabricante de chocolate de tamanho médio

localizado no meio-oeste dos Estados Unidos. Nos últimos dois anos, suas vendas

e lucros mal e mal vêm-se mantendo. A alta administração acha que o problema

reside na força de vendas; de certa forma "eles não trabalham duro ou inteligentemente". Para corrigir esse fato, a administração está planejando introduzir um

novo sistema de incentivo com comissões e planejando empregar um especialista

dinâmico para treinar os vendedores no merchandising moderno e nas técnicas de vendas.

A linha de produtos da empresa consiste primordialmente em produtos, a maioria bombons. Suas duas marcas líderes estão no estágio de maturidade de seus ciclos de vida e representam 76% das vendas totais. A empresa tem observado os mercados em rápido desenvolvimento de chocolates-lanche e bombons, porém, ainda não tomou qualquer atitude.

A empresa pesquisou, recentemente, seu perfil de clientes. Seus produtos, são destinados especialmente para as pessoas de baixa renda e mais idosas. As pessoas que responderam sobre a qualidade dos produtos de chocolate da O'Brien em relação aos produtos concorrentes disseram que têm "qualidade média e um tanto antiquada".

A O'Brien vende seus produtos a atacadistas de doces e confeites e às grandes redes. Seus vendedores visitam muitos pequenos varejistas atendidos pelos atacadistas, a fim de fortificarem os displays e fornecerem idéias- seus vendedores também visitam muitos varejistas não atingidos pelos atacadistas.

A O'Brien goza de uma boa penetração nos pequenos varejistas, embora não em todos os segmentos, tais como os que compõem a promissora área de restaurantes.

Sua abordagem principal no que se relaciona aos intermediários é a de uma estratégia de "negociação": descontos, contratos de exclusividade e financiamento de estoques. Ao mesmo tempo, a O'Brien não realiza um bom trabalho de penetração

nas diversas redes. Alguns de seus concorrentes confiam muito mais intensamente em propaganda ao consumidor e merchandising de loja e são mais bem-sucedidos com as grandes redes.

O orçamento de marketing da O'Brien representa aproximadamente 15% de

sua venda total, comparando com os orçamentos dos concorrentes que se situam

em torno de 20%. A maior parte do orçamento de marketing se destina à força

de vendas e o restante à propaganda; as promoções de vendas ao consumidor são muito limitadas. O orçamento de propaganda é gasto, primordialmente, nos dois principais produtos da empresa. Os novos produtos não são desenvolvidos com regularidade e, quando acontecem, são introduzidos no varejo pela utilização de

uma estratégia de "empurra".

A organização de marketing é encabeçado por um vice-presidente de vendas. Subordinados a ele, temos o gerente da força de vendas, o gerente de pesquisa de marketing e o gerente de propaganda. Tendo começado de baixo, o vice-presidente de vendas é parcial quanto às atividades da força de vendas e presta menor atenção às outras funções de marketing. A força de vendas está organizada em zonas de responsabilidades, dirigidos por gerentes de áreas.

A empresa contratou-o como um auditor de marketing para rever seus planos iminentes para "dar uma injeção de ânimo- à força de vendas, pela introdução de novos planos de incentivos com comissões e programas de treinamento de vendas.

Questões

Você acha que isso irá mudar a maré? Se não, o que você acha que a empresa deve fazer? Desenvolva um plano de ação a curto e a longo prazo.

(O caso 9 foi adaptado de um trabalho do Dr. Ernest A. Tirmann.)

10. CHARLES LAMIB & SONS - ANALISANDO A LUCRATIVIDADE DO CLIENTE

Charles Larrib & Sons, um atacadista de fumo da Nova Inglaterra, tem uma política de "distribuição total---. Procura atingir todo cliente varejista independente em potencial em sua área e conseguir pelo menos uma parcela de seu negócio. Robert Lamb, o vice-presidente de marketing, ouviu recentemente uma conversa de um controller de marketing no sentido de que os clientes diferem tremendamente em lucratividade e que ir atrás de todos os clientes em potencial não faz sentido. O controller de marketing disse que se perde dinheiro em muitas das contas de qualquer empresa em razão direta a seus custos. A menos que a lucratividade do cliente seja analisada, a empresa não saberá onde deve concentrar seu esforço de marketing.

Robert Larrib voltou ao seu escritório decidido a verificar essa alegação. Ele sabia que seus clientes maiores eram geralmente mais lucrativos que seus clientes menores; de fato, duzentos de seus quatro mil clientes representavam 50% de sua venda total e uma alta percentagem de seus lucros. Decidiu examinar um cliente tipicamente pequeno, a Easy Rider Company, a fim de estabelecer sua lucratividade. Os seguintes fatos descrevem esse cliente:

1. A Easy Rider Company faz um pedido semanal de \$ 300. 2. Um vendedor da empresa faz uma visita por semana à Easy Rider Company. 3. A Easy Rider Company paga a fatura quarenta dias

depois de receber o despacho correspondente.

Robert Larrib partiu para determinar os vários custos e proporções pela análise da conta do cliente:

- 1.
- 2.
3. O custo da mercadoria vendida representa 80% das vendas. Uma visita de vendas custa à empresa \$ 30. A embalagem, o faturamento e as despesas de envio são de aproximadamente \$ 15 por pedido enviado a um cliente médio e a uma distância média.
4. A empresa estima que suas despesas de propaganda e promoção de vendas sejam de 3% das vendas.
5. A reposição de estoque ocorre dezoito vezes por ano. Isto é, os bens são mantidos vinte dias, em média. A empresa estima que seus custos de manutenção de estoque sejam de 18% das vendas anuais, ou 0,05% por dia.
6. A empresa estima que seus custos de contas a receber sejam de 18% das vendas anuais, ou 0,05% por dia.

Questões

Esse cliente é lucrativo? Que passos poderão ser tomados para que esse cliente se torne mais lucrativo? Desenvolva um método pelo qual a lucratividade dos clientes possa ser regularmente determinada.

1 1. COMMONWEALTH EDISON COMPANY - ENFRENTANDO A ESCASSEZ DE ENERGIA ATRAVÉS DO MARKETING DE REDUÇÃO

A Commonwealth Edison Company de Chicago fornece à área da grande Chicago a energia elétrica que seus cidadãos e indústrias necessitam para manter suas residências e negócios. Como todas as outras utilidades de energia, a política tradicional da Commonwealth tem sido construir uma demanda por eletricidade.

A Commonwealth encoraja os proprietários residenciais a comprarem o maior número possível de aparelhos elétricos, porque "viver com a eletricidade é viver melhor". A Commonwealth também se engajou em intensa concorrência com os fornecedores de carvão, petróleo e gás natural toda a vez que se construía arranha-céu residencial ou comercial em Chicago.

O surgimento da crise mundial de energia no início dos anos 70

mudou

completamente o panorama. Os fornecedores de energia se encontraram com

pouco suprimento e tiveram de colocar seus clientes em regime de distribuição

controlada. Tiveram que reduzir o ritmo ou parar com os esforços de expandir

a demanda por sua energia. Isso criou toda a sorte de ironias.

Um executivo

observou: "É um esporte interessante converter vendedores antigos e experimentados, vendedores ávidos de nossos produtos a 'desencorajadores' ávidos do uso

de nosso produto. Atingimos a situação ridícula em que quanto maior a eficácia

em nosso trabalho de vender, tanto menores serão nossas rendas líquidas."

A alta administração da Commonwealth nomeou uma comissão especial

para analisar suas alternativas para um marketing futuro e apresentar uma recomendação. O primeiro passo da comissão foi

observar o que as outras empresas

de utilidade pública estavam fazendo. Os membros da comissão encontraram uma

grande extensão de reações por parte das empresas líderes em energia. Em um

e@ tremo, estavam algumas empresas de utilidade pública que seguiam um marke 587

ting convencional. Estavam mais bem-situadas no que se referia a combustíveis, dependendo mais da geração de energia nuclear. Visualizaram a longo prazo que o uso da energia elétrica deveria ser estruturado em relação aos outros tipos de energia.

No outro extremo, muitas empresas de utilidade pública com capacidade inadequada passaram a fazer uma política agressiva de marketing de redução. Colocaram os clientes numa base de racionamento, premiaram aqueles que trans feriram seus usos de energia fora das horas de "pico" e realizaram campanhas públicas de economia, pedindo aos clientes que usassem menos eletricidade. Um exemplo foi a campanha Con Ed's em New York chamada de "Save-A-Watt" (poupe um watt):

A crise de. energia nos atingiu. A sua casa e a minha. Que quero dizer com isso? Aquelas luzes que usamos, o aparelho de TV, o rádio, outros aparelhos domés ticos, talvez até o aparelho de ar condicionado. Eles são grandes consumidores de watts. Para mantê-los funcionando é preciso eletricidade e isso exige um bocado de combustível. E os suprimentos estão escassos.

Portanto, a Con Edison implora que você poupe um watt. Porque quando você poupa watts, você poupa o combustível que é utilizado para se fazer a eletricidade.

Os executivos da Conimonwealth Edison achavam que nem o marketing convencional nem o marketing de redução agressivo eram a resposta correta. A empresa precisava tomar medidas drásticas, porque não podia suprir seus clientes em todas suas necessidades no "Pico" da demanda. Para isso tinha vendedores em demasia. Por outro lado, preocupava-se sobre as consequências de vender o racionamento com excessivo sucesso. Uma empresa de utilidade pública num estado do oeste havia conseguido com tamanho êxito que seus clientes diminuíssem seu consumo de energia, que a empresa se defrontou com uma capacidade excedente. Ficou na posição irônica de tentar reestimular a demanda e estava encontrando dificuldades para consegui-lo. O marketing de redução geral pode ser um beco sem saída.

A comissão da empresa começou a sentir que a resposta certa talvez residisse em vender aos clientes a imagem do uso inteligente da eletricidade, em vez do não-uso. O vice-presidente de marketing resumiu seu ponto de vista:

Não devemos pedir a nossos clientes para deixarem de utilizar a energia elétrica. Em vez disso, devemos pedir que usem a energia elétrica disponível de uma forma mais inteligente. Por exemplo, devem ser encorajados a comprar aparelhos de ar condicionado com potências eficientes de energia (EER) de 8 ou mais e não pararem de comprar aparelhos de ar condicionado. Se os aparelhos de ar condicionado com um EER de 8 fossem vendidos de agora em diante até 1980, a demanda plena de energia seria reduzida em dois milhões de quilowatts. As pessoas devem ser encorajadas a isolarem melhor suas residências, a limparem seus filtros de aquecimento, operarem seus aparelhos de lavar pratos e máquinas de lavar roupa com capacidade total e, em geral, utilizarem mais inteligentemente seus aparelhos domésticos. Aqueles que advogam uma política de não-crescimento ou um corte drástico da utilização da energia elétrica devem estar conscientes do impacto adverso que tais decisões terão em nossos hábitos de vida e de trabalho, em nossa economia nacional e nossa lucratividade. O uso inteligente e não o racionamento, essa é

588 a resposta.

A comissão precisava apresentar uma recomendação para uma política revisada de marketing. Necessitava propor objectivos de marketing a curto e a

médio prazos. Precisava recomendar o que se fazer com as tarifas, com a força de vendas em excesso e com a propaganda. Tinha de fazer isso à luz da posição relativamente privilegiada da empresa, já que possuía sete usinas nucleares que geravam 30% de sua energia total, tornando-a menos dependente de combustíveis fósseis que muitas das empresas de utilidade pública do leste.

589

A

Aço, 134 Administração de marketing, 34-47 conceitos, 39 evolução, 470-472 organização, 472-480 tarefas básicas, 35 Ambiente contemporâneo, 25 Ambiente de marketing, comunidade financeira, 60 governo, 61 imprensa, 60 Ameaça ao meio ambiente, definição de, 64 Análise comercial de produto novo, 254 Análise estatística da demanda, 173 Análise de custos de marketing, 529 Análise histórico-estatística do mercado, 171 Análise das oportunidades, 76-82 Análise de valor, 135-136 Auditoria de marketing, 517-521 Autoprodução, 32

B

Bens, duráveis, 101
590 não-duráveis, 101

Índice Alfabético Remissivo

de conveniência, 102 comparáveis, 102 de uso especial, 102

Branding, 233

Brainstorming, 247-248

C

Cana (veja também intermediários) alternativas, 342, 346-348 avaliação dos membros, 352 características, 340-341 de comunicação, 387-390 conceitos, 327 conflitos de, 338 decisões de administração, 350 desenvolvimento, 339 escolha, 339 estágios, 327 fluxos de, 328-330 modificações, 353-356 simbiose, 327, 337

Casos, 572-589

Ciclo de vida do produto, 278-295 conceito, 278 estágios,

279-280

introdução, 282-284 crescimento, 284-285
maturidade, 285-291 estratégias, 286-290 declínio, 291
1 estratégias, 292 recício, 280

Classificação de bens, 101 para mercado produtor, 133

Clientes, em perspectiva, 459-460

Coerção, 32

Coleta de dados, 501

Comercialização, 269

Composto de "relações comerciais", 345

Compra, características familiares, 1 13 ciclo devida
familiar, 1 13 classes de, 138-139 operações, 145-146
situações, 145-146 como risco, 126 estágios no processo,
116-120 estruturas da decisão de, 1 1 5- 1 1 6 operações de
consumidor, 1 14-115 organização do consumidor para, 111
situações de, 1 14

Comprador, industrial, 131 modelo Howard-Sheth de comporta
mento, 128

Comprador governamental, 147 organização do, 147-149

Comprador revendedor objetivos, 142-143 organização, 143
tipos de, 142-143

Comprador industrial, objetivos, 135-137 organização, 137-138
cinco papéis, 137 operações, 138

Composto de marketing, 211-217, 548-551

Composto de produto, amplitude, 226 consistência, 227 estratégia
do, 226 ótimo, 228-232 profundidade, 226

Comunicação, 382-396

Conceito de marketing, 43-47, 42 societal, 44

definição de, 45-46 Conceito de produto, 39-40

Conceito de venda, 40-42 eficácia do, 41

Concorrência, 54 Conflito, 483 Consumerismo, 555, 44

Controle de marketing, 516-535

do plano anual, 522

'Controller' de marketing, 534

Cultura, 72 mudanças no comportamento, 73

D

Darwin, 510 Demanda da empresa, 157 Demanda, declinante, 37
excessiva, 38 inexistente, 35 indesejada, 39 irregular, 37

latente, 36 negativa, 35 plena, 38 Demografia, 66

Desenvolvimento do produto, 260 desenvolvimento do protótipo e
testes de consumo, 261 Denominação de marca, 261-262

embalagem, 262-264 Distribuição física, 358-379, 51 custos,
362, 364-369

estoque, 369-372

objectivos, 359-363 organograma, 377-378

E

Ecologismo, 558
Ecossistema, 64
Empilhadeiras elétricas, 134
Epidemia, 257
Escassez, 561

591

Esforço de marketing, 154 Estimativas, de lucros futuros, 259
de demanda total futura, 259 Estoques, custos, 369-372
Estratégias, 75-96
básicas, 86 composto, 90
desenvolvimento, 87 penetração, 89
posicionamento, 89 segmentação, 88 tempo, 91
Estratégias alternativas do composto
de produto, 227-228 Estratégias de marketing, 192-193
alocação aos mercados, 217-221 de marca, 208-210, 232-238
desenvolvimento de, 207-222
despesas totais, 210-211
Estratégias de sortimento, 142
Explosão demográfica, 66 Exportações, 543-545
F

Força de vendas, avaliação, 463, 466-468
motivação, 461, 463
recrutamento, 450
remuneração, 452
treinamento, 451
Fornecedores, 52 Freud, 104, 510 Função demanda, 157-159

G

Galbraith, 555

Idéias, 245-251
de produtos, 251
seleção, 249
592 1ª edição, 563

JA

Intenções dos compradores, 166 fontes de informação, 166
especialistas, 170 vendedores, 169
Informações, 486-514 contabilidade, 487 sistemas de
inteligência, 491 de vendedores, 491-493 dados principais, 498
secundários, 497
Intermediários, administração dos, 350 como mercado, 326
comunicação, 51 definição, 326-327 distribuição física, 51
distribuição intensiva, 343 exclusiva, 343 seletiva, 343

L

Levantamento das intenções dos compradores, 166
Localização, 373-376 duas etapas, 373 Shopping Center, 375

M

Macroambiente, 63-73 ameaça ao meio ambiente, 64 demografia, 66-68
economia, 68 ecossistema, 64 lei e política, 69
tecnologia, 71
Marcas, 120 definição, 232 estratégias de, 232-238 de fabricante
vs. de distribuidores, 234-235 de família vs. individuais,
235-238 modelos de preferência, 122-125

Marketing conceitos, 33 como profissão, 29 de conversão, 35
definições, 30-31, 358 de desenvolvimento, 36 como distribuição
física, 358 de eliminação, 38-39 de estímulo, 35 estratégias,
75 exportação, 543-545 internacional, 538 joint-venture, 545 de
manutenção, 38 moral de, 30 multinacional, 547 objectivos do
livro, 25 de redução, 38 de revitalização, 37 de sincronização,
37 social, 569, 67

Marx, 51 0

Mensagem, 390-396, 420-424 criação da, 421 e ciclo de vida, 421
seleção e avaliação, 422

Mensuração da demanda conceitos, 152 número vs. função, 154

Mercado acessibilidade, 180 -alvo, 177 conceitos, 97-98
consumidor, 99 dimensões geográficas, 100 exemplos, 134
expansível, 155 governamental, 146-149 heterogêneo, 177-178
mensurabilidade, 179 não-expansível, 155 objectos no, 101
preferências, 178-179 produtor, 130-140 revendedor, 140-146
substancialidade, 180 de troca, 33

Merchandising de produtos industriais,
132

Metas de vendas, 93
Métodos de estimativa da demanda corrente, 160-165
potenciais territoriais, 161
séries em cadeia, 161
produto produzido, 162
índices do poder aquisitivo, 163

índices de fatores múltiplos, 163
Métodos de estimativa da demanda futura, 1 65 3 bases de
informação, 165
Mídia seleção, 424 Missão da empresa, 83
Modelo AI DA, 384 Marketing e ambiente contemporâneo, 554
Modelos de análise de Marketing, 503-514
Modelos, 102-1 1 1 de aprendizagem, 103
psicoanalítico, 104
sociológico, 106 Modelo Econômico, 109
Modelo da hierarquia das necessidades
(Maslow), 110-111 Modelo sociológico, 106-109 cultura, 106
subculturas, 106 classes sociais, 106
grupos de referência, 108
N

Necessidade, 118
Necessidades do homem, 31 Negociação, 382

O
Objetivo da empresa, 83-87 Objetivos de marketing, 189
concentrado, 178, 191-192 diferenciado, 178, 190-191
não-diferenciado, 178, 189-190

593

Objetivo de mercado, 189
Objetivos, 82-87
hierárquicos, 84
quantitativos, 86
realistas, 86
consistentes, 86
Oportunidade de marketing, 77
crescimento intensivo, 79-80
crescimento integrado, 80-81
crescimento diversificado, 81 -82
concêntrico, 82 horizontal, 82
conglomerado, 82
Orçamento de vendas, 160 Organização do departamento de mar
keting, 472-480 por funções, 472-473 por produtos, 473-478
por mercados, 478
por produto/mercado, 479
por divisões, 480
do marketing internacional, 551 Organograma,
conf 1 itos, 483 do departamento de marketing, 473, 474, 479
P
Persuasão
modelos de processo, 381
Pesquisa de marketing, 493-503

Planejamento, 197 orçamentos, 198 objectivos, 197 do produto, 201 Planejamento tático, 92-96
Planos de marketing, 202
antecedentes do produto, 202
projeções de vendas e lucros, 202, 203-204
desenvolvimento da estratégia, 202, 207-220 plano de ação e controles, 202, 221
Planos táticos, 93 implementação e controle, 94
594 Ponto de pedido, 371

Potencial de mercado, 155

Preço, 296 alterações, 310 " clientes, 312-313

e concorrência, 314, 31,7-320

de linha, 320

mark up (margem fixa), 302

objectivos, 298-299

orientado pela concorrência, 306

orientado pela demanda, 305

partes interessadas, 299-300

prático, 301

1 'skimming' (desnatação), 299 teórico, 297 Previsão de vendas da empresa, 159 quota de vendas, 160 potencial da empresa, 160 orçamento de vendas, 160 Privado vs. Público, 566

Processo de adoção, 270-276 Produto, 31-32

ampliado, 225

arranjos organizacionais, 243

como serviço, 31

composto, 226

conceito, 224, 251

genérico, 225

idéias, 245-251

imagem, 251

item, 226

novo, 240

desenvolvimento de, 241 posicionamento, 252 tangível, 224

Projeção de vendas e lucro exemplo, 204 Promoção, 397-407

composto de, 401 industrial vs. consumidor, 402 quatro

componentes, 398 de vendas, 400 Propaganda, 381, 398, 409-437

dedução vs. indução, 421 gastos, 420 macro e

microprogramação, 429-432 medidas de eficácia, 432-437 metas, 41 1

orçamento, 412-420 equação básica, 415

Publicidade, 399

Públicos, 59-63 comunidade financeira, 60 imprensa, 60-61

interesses de grupos, 62 gerais, 63

Quatro 'Os' do mercado, 98
Quatro "Ps" do composto de marketing, 9
R

Ralph Nader, 555
Recessão, 564
Retórica, 381
S

Segmentação, 88 análise lógica, 177-179 avaliação, 193 bases
para, 181-189 benefícios, 180-181 definição, 180 demográfica,
183-184 geográfica, 183 mercado heterogêneo, 177-178
psicográfica, 185-189
Sensações pós compra, 126

Série cronológica de ponderação exponencial, 172 Serviços,
101
Setor público, 566 Shopping Center, 375
Sistema de marketing, 48 central, 50-59 exemplo, 54-59
horizontal (SHM), 336-337
simplicado, 49 vertical (SVM), 334-335 Submercados, 99
Súplica, 32
T

Tarefas de gerentes de marketing, 527 Taxas de adoção, 275
Tecnologia, 71 Teste de marketing, 264 duração do, 267
informações para, 267-268
métodos, 266
razões para, 265 Teste de mercado, 171 Troca, 32
V

Venda pessoal, 399 definições, 439 projeto, 444
por zona, 446 relatórios, 464 tarefas, 441

595

CA R.. ãilg.,ut, 64
GRAFI Vil. V.,-lh@, - São. P.,,i,
EDITORA F.--- 9460233

FLHAMBURG CEP 04298

fil-, f-1!Cid- pão edit.,